

Lars-Olof Rask

Det strukturella armodet

Organisationsteori för åkeriföretag

Studentlitteratur

Diss. Rask
1984



Organization LUND UNIVERSITY Department of Business Administration P O Box 5136 S - 220 05 LUND	Document name DOCTORAL DISSERTATION Date of issue October 18 1984 CODEN: LUSADG/(SAEK)/1008-463/(1984)
Author(s) Lars O. Rask	Sponsoring organization The Transport Research Delegation, Sthlm. Transportation Center, Växjö.
Title and subtitle DET STRUKTURELLA ARMODET. Organisationsteori för åkeriföretag. (THE STRUCTURAL POVERTY. The Case of Road Haulage Firms.)	
Abstract In the report an approach towards understanding Strategy Development Processes in small organizations is outlined. Strategy Development Processes are considered as a produce of Strategy Formulation Processes and Strategy Enforcement Processes. In order to understand why organizations (here preferably small organizations) may differ in strategic action, the conditions for Strategy Development Processes must be considered. The main point in the report is that Strategy Development Processes to a high degree are determined by the structural conditions under which organizations and leading actors develop their strategic actions. Influences from organization and industry structure on Strategy Formulation Processes and Strategy Enforcement Processes are analyzed by applying concepts of organizational learning and pictures-of-reality. Research questions were originally based on observations of actions of road haulage firms. Given the critical situation for road haulage - why is strategic behavior in road haulage firms dominated by traditionally defined services and markets? Connections among organization structure, the structure of learning processes and strategic action in the road haulage firm have been identified. Factors contributing to passive adoption and strategic conservatism seem to be small size, high specialization and sub-supplier positions of road haulage firms. The results also points towards a strong influence of organization and industry structure on development and functions of pictures-of-reality. The results further indicate a strong influence of picture-of-reality on formulation and enforcement of strategy. Pictures-of-reality are seen as to a large extent determined by organization and industry structure.	
Key words Road haulage firms, small firms, strategy, strategic action, learning processes, pictures of reality, case studies.	
Classification system and/or index terms (if any)	
Supplementary bibliographical information	Language Swedish
ISSN and key title	ISBN 91-44-44031-6
Recipient's notes	Number of pages 463
	Price Security classification

Distribution by (name and address) Studentlitteratur, Box 1719, S-221 01 LUND

I, the undersigned, being the copyright owner of the abstract of the above-mentioned dissertation, hereby grant to all reference sources permission to publish and disseminate the abstract of the above-mentioned dissertation.

Signature Lars O. Rask

Date October 15, 1984

DET STRUKTURELLA ARMODET

ORGANISATIONSTEORI FÖR ÅKERIFÖRETAG

Akademisk avhandling

som för avläggande av ekonomie doktorsexamen

vid Samhällsvetenskapliga fakulteten, Lunds universitet,

offentligen försvaras i Sal 2, Palaestra,

fredagen den 9 november 1984 kl 13.00.

Lars O. Rask

Lund 1984

Det strukturella armodet

Organisationsteori för åkeriföretag

Bidrag till en förståelse av
företags- och branschstrukturers inverkan på
strategiskt agerande i små organisationer.

Lars-Olof Rask

Centrum för Transportekonomisk Forskning,
Högskolan i Växjö

Studentlitteratur

Mångfaldigande av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lagen om upphovsrätt av den 30.12.1960 förbjudet utan medgivande av Studentlitteratur ab. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, kopiering, bandinspelning etc.

© Lars-Olof Rask och Studentlitteratur 1984
Printed in Sweden
Studentlitteratur, Lund

ISBN 91-44-44031-6 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 1988 87 86 85 84

PRELUDIUM

Åkeriföretagen har problem. Marknaden är stagnerande och man känner en besvärande överkapacitet. Lönsamheten är låg, soliditeten är minimal.

Alternativa och kompletterande verksamheter till lastbilstransporter går att finna men åkeriföretag har ändå i ringa utsträckning sökt sig bort från beroende av den renodlade lastbilstransporttjänsten. Varför är åkeriföretagens strategiska agerande så konservativt och traditionsbundet?

I rapporten behandlas åkeriföretags strategiska agerande. Förklaringar sökes till att vissa företag utvecklas mot ett slitsamt liv i armod under det att andra företag utvecklar sig mot ett berikande liv i välstånd.

Denna fråga gäller inte endast åkeriföretagen.

FÖRORD

Upptäcktsfärder på okänd mark kräver stödjepunkter. Under de tio år min expedition i transportnäringen varit på väg har jag kunnat räkna med stöd från ett stort antal personer. Vissa har haft betydelse för vägval, andra har finansierat företaget och ytterligare några har bidragit till upptäckterna. Dessa vill jag nämna här.

Mina två vägvisare har för det mesta pekat i samma riktning men har framförallt tvingat mig att ta reda på vad som kunde finnas bakom nästa krök och bortom de till synes oöverstigliga bergen. Docent Göran Widebäck, Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet och Docent Bengt Johannisson vid Högskolan i Växjö har som handledare haft det största ansvar för att jag nu kommit fram.

Den konstruktiva kritik expeditionsplanerna utsatts för vid seminarier på Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet, har vidare gett mig mod att beträda de rätta stigarna.

Kollegor vid Högskolan i Växjö och särskilt vid dess Centrum för Transportekonomisk Forskning har genom sin pionjäranda stimulerat mig till att ta nya tag när krafterna trutit.

Jag vill särskilt tacka Anne-Marie Wieselgren, docent och lektor i nordiska språk, vilken med en språkligt-stiltisk analys av aktörernas språk prövat mina egna tolkningar. Ett stort tack går också till de som läst omfattande intervjuprotokoll för att replikera min tolkning av aktörernas verklighetsbilder. Tack Jorge Chavez, Lars Foberg, Bengt-Åke Gustafsson och Peter Nevhagen.

Expeditionen har krävt stora resurser men har ändå inte någon gång varit strandsatt. Transportforskningsdelegationen har varit en garant för det.

Min största tacksamhet går emellertid till åkarna, mina medresenärer i transportnäringen: Sven, Tommy, Lars-Göran, Evert och

Karin, Rolf, Milton, Holger, Karl-Göran, Roland, Sten, Alf, Gert, Bengt, Gunnar, Kjell, Leif, Christer, Nils-Åke, Yngve och Stig. De mest spännande upptäckterna har jag nog gjort tillsammans med Kjell under många timmars grävande i hans verksamhet. Han har pekat på vad han såg som självklarheter men som jag såg som de felande skärvorna.

Varje upptäcktsresande behöver en granskare som kan skilja de verkliga upptäckterna från ens egna hägringar. Ek.dr. Jerzy Tarkowski har varit denna granskare. Med sin djupa kunskap om svenskt transportväsende och sin vetenskapliga skolning har han hjälpt mig att klarare se vad upptäckterna står för.

De som mest påverkat mitt tänkande tillhör emellertid inte expeditionen. De har hjälpt mig att inse att upptäcktsresanden någon gång måste leta sig tillbaka till civilisationen. Britt-Marie, Anna och Olof såg till att upptäcktsfärden inte blev en irrfärd.

Med sådana stödjepunkter måste jag tyvärr inse att brister i expeditionens genomförande får sökas på närmare håll.

Växjö den 21 april, 1984.

LOR

Tack till följande som gjorde
den fysiska produktionen möjlig.

Skrivhörnan, Laila Svensson
Ad-Hoc, Jonas Rosen
MA Dataprodukter

ÖVERSIKT OCH SAMMANFATTNING

Rapporten har följande övergripande disposition. Detaljerad innehållsförteckning återfinnes längre fram.

KAPITEL 1. PERSPEKTIV, PROBLEM OCH PRINCIPER I FORSKNINGSPROCESSEN

Rapporten handlar om åkeriföretags strategiska agerande och har vuxit fram under en längre tid och med skiftande studier som bakgrund. Forskningsmetoden är utformad så att forskarens djupa förkunskaper om det studerade området skall kunna utnyttjas så effektivt som möjligt. Access till aktörers och egna verklighetsbilder ses som en kritisk faktor för goda fallstudier.

KAPITEL 2. ÅKERINÄRINGEN

Marknaden har sedan lång tid tillbaka varit föremål för samhällets intresse vilket har betytt statlig reglering och styrning. Åkeriföretagens möjligheter att påverka sin miljö är avhängig bland annat deras styrka. Det utmärkande för åkeriföretagen är att de är mycket små och att de är specialiserade på den rena landsvägstransporten. Lönsamheten är mycket pressad. Branschorganisationen har stark förankring bland företagen och präglar dessas verklighetsbilder.

KAPITEL 3. STRATEGISKT AGERANDE - EN BEGREPPSKATALOG

Från teorier om strategisk planering har begrepp hämtats vilka är avsedda att användas som analysverktyg när åkeriföretags agerande studeras. Strategiskt agerande analyseras i termer av strategiförändrande eller strategibevarande åtgärder, riktningen av den aktuella åtgärden, den utlösande faktorn samt den funktion åtgärden är

avsedd att ha. Det strategiska agerandet ses som en inlärningsprocess bestående av ett antal skilda faser.

KAPITEL 4. FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE

Det strategiska agerandet har studerats i elva åkeriföretag med skiftande storlek, organisation och verksamhetsinriktning. Fokus för analysen har varit inlärningsprocessens struktur i samband med de strategiska besluten. Beroendeförhållanden mellan företags struktur (storlek, organisation och sätt att organisera transportförsäljningen), inlärningsprocessens struktur (var styrkan och svagheten finns, var hinder och blockeringar i inlärnningen uppstår) samt företags strategiska agerande (om det är strategiskt aktivt eller passivt, om det har en strategisk tröghet eller rörlighet) har identifierats. Faktorer som försvårar aktiv anpassning och strategisk rörlighet synes vara åkeriföretags litenhet, specialisering och underleverantörssituation.

KAPITEL 5. VERKLIGHETSBILDER - EN BEGREPPSKATALOG

Begrepp för att beskriva verklighetsbilder återfinns i många skenader. Här har begrepp huvudsakligen hämtats från teorier om kognition och värdestrukturer. Såväl aktörers som organisationers verklighetsbilder är föremål för studium. För de efterföljande fallstudierna har en analysmodell formulerats där de viktigaste beståndsdelarna utgörs av verklighetsbilders innehåll och struktur. Med verklighetsbilders struktur avses såväl kognitiv struktur som värderingsstruktur.

KAPITEL 6. FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS VERKLIGHETSBILDER

I en andra fallstudieserie har åtta åkerier studerats. Som referenspunkt har tre speditiönsföretag tjänat. I en analys har företags strategiska agerande satts i relation till respektive företags struktur och dominerande aktörs verklighetsbilder. Resultaten pekar på företagsstrukturens starka inflytande på uppkomst och

funktion av vissa verklighetsbilder, vilka i sin tur har stor betydelse för det strategiska agerandet. Verklighetsbilders struktureberoende framhålls.

KAPITEL 7. DET STRUKTURELLA ARMODET

Baserat på det empiriska arbetet utvecklas en teoriansats om strategiutveckling i (åkeri)företag. Strategiskt agerande betraktas som en process, strategiutvecklingsprocessen, i vilken de två delprocesserna, strategiformuleringsprocessen och strategigenomförandeprocessen, ingår. För dessa delprocessers funktion krävs att vissa strukturella villkor hos företag och aktör är uppfyllda. De strukturella kraven är emellertid varandra motstridiga vilket innebär att gynnsam struktur för strategiformulering är ogynnsam för strategigenomförande och vice versa. Företag kan utvecklas mot situationer karakteriserade av samtidigt ogynnsam struktur för strategiformulering som för strategigenomförande. Dessa situationer kallas för STRUKTURELLT ARMOD. Vägen från det strukturella armodet till den strukturella rikedom omfattar en tidsmässig differentiering av strategiformulering och strategigenomförande. Denna väg kallas DEN STRATEGISKA PULSEN.

KAPITEL 8. FORSKNINGRESULTATEN OCH DERAS BETYDELSE FÖR ÅKERIFÖRETAGEN SAMT FÖR FORSKNINGEN KRING FÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE

Åkeriföretagen och deras branschorganisationer kan i resultaten finna teoretisk grundval för arbete med företagsutveckling. Den konkreta inriktningen av ett sådant utvecklingsarbete bör vara att påverka aktörernas strukturella situation för att därigenom bryta de traditionella verklighetsbildernas dominans.

För den företagsorganisatoriska forskningen innebär resultaten att sökandet efter förståelse av organisationers strategiska agerande bör inriktas på organisationers struktur och den effekt

struktur har på inlärningsprocess och utveckling av verklighetsbilder.

För mer normativt inriktad teoribildning om företagsledning, speciellt i små företag, torde resultaten peka på nödvändigheten av att förändra aktörers situation för att få till stånd djup och varaktig utveckling i företag.

BILAGOR

Utomstående bedömare har replikerat delar av den analys som genomförts i forskningsprojektet. Det gäller tolkning av aktörernas verklighetsbilder. Denna kompletterande tolkning avses ge läsaren en uppfattning om rimligheten i de bedömningar som ligger till grund för forskningsresultaten. Den kompletterande tolkningen blir på så sätt ett mått på subjektiviteten.

I en andra bilaga redovisas ett försök till kontroll av tolkning avseende de studerade företagens strategiska agerande.

I en tredje bilaga återfinns en språkligt-stilistisk analys vilken syftar till att peka på skillnader i aktörernas språk. Antagandet har gjorts att språk är nära relaterat till aktörers kognitiva stil och därigenom till deras strategiska agerande i sina respektive företag. En språkligt-stilistisk analys blir därför legitim och bör ge möjligheter till att finna indikationer på rimligheten i tolkning av fallföretagens strategiska agerande.

SEPARATA BILAGOR

Fallbeskrivningar av samtliga företag i de två fallstudieserierna återfinns i separata bilagor. Dessa har tidigare publicerats (Rask, 1979b samt Rask, 1982a).

SUMMARY

THE STRUCTURAL POVERTY

-
Contributions to an Understanding of
the Influences of Organization and Industry Structure
on Strategic Action in Small Organizations.

-
The Case of Road Haulage Firms

Lars O. Rask

Center for Research in Transportation Economics
Växjö University

In the report an approach towards understanding Strategy Development Processes in small organizations is outlined. Strategy Development Processes are considered as a produce of Strategy Formulation Processes and Strategy Enforcement Processes. In order to understand why organizations (here preferably small organizations) may differ in strategic action, the conditions for Strategy Development Processes must be considered. The main point in the report is that Strategy Development Processes to a high degree are determined by the structural conditions under which organizations and leading actors develop their strategic actions. Influences from organization and industry structure on Strategy Formulation Processes and Strategy Enforcement Processes are analyzed by applying concepts of Organizational Learning and Pictures-Of-Reality.

The theory proposed for understanding the development of strategic action (or the lack of strategic action) in small organizations could consequently be summarized in the following propositions.



- PROPOSITION 1: Strategic action is determined by Strategy Development Processes in individual organizations.
- PROPOSITION 2: Strategy Development Processes consist of Strategy Formulation Processes and Strategy Enforcement Processes.
- PROPOSITION 3: Strategy Formulation Processes and Strategy Enforcement Processes are determined by Organizational Learning Processes and Pictures-Of-Reality embedded in individual organizations and leading actors.
- PROPOSITION 4: Organizational Learning Processes and Pictures-Of-Reality are to a high degree determined by the organization and industry structure in which individual organizations develop their actions.

Research questions were originally based on observations of actions of road haulage firms. The market for road transportation has been stagnating, road haulage firms complain of overcapacity, profitability is low and solvency is minimal. Given this critical situation - why is strategic behaviour in road haulage firms dominated by traditionally defined services and markets? Why are the strategic actions of road haulage firms not developed in order to cope with emerging threats or to exploit existing potentials for new services?

Case studies of road haulage firms and the road haulage industry form the empirical basis for a development of an understanding of how organization and industry structure influence strategy development processes.

The report is divided into eight chapters whose contents are described below.

CHAPTER 1. PERSPECTIVES, PROBLEMS AND PRINCIPLES IN THE RESEARCH PROCESS

The research has been carried out during a period of seven years comprising different studies of road haulage firms and transporta-

tion markets. The research methods used in the study require a very thorough knowledge of conditions under which the organizations studied act. Access in different forms is seen as a prerequisite for valid research results. Access is discussed in terms of rapport with the leading actor, penetration of statements by the actor, disclosure of inadequate or distorted pictures-of-reality, and introspection into the researcher's own pictures-of-reality. The methods of gaining access in the presented research work are reported.

CHAPTER 2: THE ROAD HAULAGE INDUSTRY

The road haulage industry in Sweden has a long tradition of governmental control containing regulation of market entry, capacity, prices etcetera. Regulation has been reduced during the last 20 years, thus offering road haulage firms greater possibilities to act on their own. Strategies among road haulage firms are however still traditionally oriented.

The average road haulage firm is very small, comprising only 2.2 lorries. Profitability in road haulage is low. The trade organization has a strong position among individual road haulage firms.

CHAPTER 3: STRATEGIC ACTION CONCEPTS

Concepts, emanating from theories of strategic planning, have been identified in order to be used as analytical tools in a subsequent case study of strategic action in road haulage firms. Strategic action is analyzed regarding change vs. conservation of strategies, direction of strategic action, factor which triggered strategic action and function of strategic action. Strategic action is viewed as a result of organizational learning processes. The learning process consists of a number of different phases ranging from perception to action.

CHAPTER 4: STRATEGIC ACTION IN ROAD HAULAGE FIRMS - CASE STUDIES

Studies have been made of the strategic action in eleven road haulage firms. The firms were chosen so as to display a variety of organizational structures in terms of size, internal organization and organization of transport sales.

The analysis has focused on relations between the structure of the learning process and the kinds of strategic action. Connections among organization structure, structure of learning processes and strategic action in the road haulage firm have been identified. Factors contributing to passive adoption and strategic conservatism seem to be small size, high specialization and sub-supplier positions of road haulage firms.

CHAPTER 5: PICTURES-OF-REALITY CONCEPTS

Pictures-of-reality are described with different terms from different theoretical points of view. Here the concepts have been based on theories of cognition and of value structures. Both actors' and organizations' pictures-of-reality are subject to study.

In order to be used as an analytical tool a model of the contents and structure of pictures-of-reality has been developed. By contents are meant those factual objects and the relations among them which the actor focuses on. Structure refers to cognitive as well as affective structure.

CHAPTER 6: PICTURES-OF-REALITY IN ROAD HAULAGE FIRMS - CASE STUDIES

In a second series of case studies eight road haulage firms have been analyzed. As a point of reference three forwarding firms have been investigated.

In the analysis connections have been explored regarding structure of the organization, pictures-of-reality of the leading

actor and strategic action of the firm. The results point towards a strong influence of organization and industry structure on development and functions of pictures-of-reality. The results also indicate a strong influence of pictures-of-reality on formulation and enforcement of strategy.

The main point made is that pictures-of-reality are to a large extent determined by organization and industry structure.

CHAPTER 7: THE STRUCTURAL POVERTY

Based upon the empirical analysis an approach towards understanding strategic action in (road haulage) firms is developed. Strategic action is considered as a process, The Strategy Development Process, which contains two sub-processes, The Strategy Formulation Process and The Strategy Enforcement Process. In order to bring these two sub-processes into effective action certain structural conditions will have to be present. These structural conditions are however each other's opposites for the two sub-processes. This implicates that favorable structures for strategy formulation tend to be infavorable to strategy enforcement and vice versa.

Nevertheless there are situations in which organizations develop unfavorable structures for strategy formulation as well as for strategy enforcement. These situations are termed THE STRUCTURAL POVERTY. The change from structural poverty to structural richness requires a chronological, as opposed to organizational, differentiation of strategy formulation and strategy enforcement. This method of change is termed THE STRATEGIC PULSE.

CHAPTER 8: THE RESEARCH RESULTS AND THEIR IMPLICATIONS FOR ROAD HAULAGE FIRMS AND FOR RESEARCH ON STRATEGIC ACTION IN ORGANIZATIONS

Road haulage firms and their trade associations may find in the results a theoretical basis for business development efforts. These

efforts should be directed towards initiating change in the structural situation of actors and firms in the road haulage industry. By doing so traditional and conservating pictures-of-reality may be discarded.

Implications for organization theory are mainly that a knowledge of determining factors for organizations' strategic actions ought to be found in the structure of organizations and in the effects of structure on pictures-of-reality and on learning processes.

The normative theory of strategic management might find new perspectives in viewing structure as preceding strategy.

APPENDICES

Researchers not involved in the project have replicated some parts of the interpretation presented in this report. The replication of the interpretation of actors' pictures-of-reality is described in Appendix 1. The aim is to illustrate the position of the author's own interpretation. In this way the replication becomes a test of the author's subjectivity.

In Appendix 2. an effort to replicate the interpretation of strategic action in the cases is described. This replication has however not been carried out.

Appendix 3. contains a linguistic-stylistic analysis of the actors' language. The aim has been to demonstrate differences among the actors in order to find indicators of cognitive structure. The supposition has been made that language is closely related to actors' cognitive style and thereby to their strategic actions in their firms. A linguistic-stylistic analysis therefore becomes legitimate and should present indications of how reasonable the interpretation of these companies' strategic actions is.

SEPARATE APPENDICES

Case descriptions of all the companies studied are to be found in separate appendices. These have been published earlier (Rask, 1979b and Rask, 1982a).

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. PERSPEKTIV, PROBLEM OCH PRINCIPER I FORSKNINGSPROCESSEN	1
1.1 Ett företagsstrategiskt perspektiv	2
1.2 Problematiseringsprocessen	6
1.3 Principer i forskningsprocessen	14
1.3.1 Studieobjektetsegenskaper och de metodmässiga konsekvenserna	15
1.3.2 Interaktion med aktörerna och deras miljö	20
1.3.3 Prövning av data och tolkningar	23
1.3.4 Teoribildning	29
1.4 Plan över rapportens disposition	32
Fotnoter till kapitel 1.	36
2. ÅKERINÄRINGEN	41
2.1 Åkerinäringens struktur	43
2.1.1 Åkeriföretag som producenter av transporttjänster	44
2.1.2 Säljare av lastbilstransporter	45
2.1.3 Etableringshinder och exitkostnader	46
2.1.4 Produktdifferentiering i åkerinäringen	48
2.1.5 Kostnadsstruktur i åkerier	48
2.1.6 Ägarstruktur och integrationsformer i åkerinäringen	49
2.2 Åkerinäringens historia	52
2.3 Från chaufför till företagsledare	61

2.4 Åkeriföretagens strategiska agerande	66
2.5 Branscharbetets organisation och funktion	70
2.6 Tidigare forskning kring åkerinäringen	77
2.6.1 Forskning kring de grundläggande förutsättningarna för marknaden	78
2.6.2 Forskning kring marknadens struktur	79
2.6.3 Forskning kring marknadens och företagens agerande	80
2.6.4 Forskning kring marknadsresultat och effektivitet i åkerinäringen	80
2.6.5 Den tidigare forskningens inriktning	80
Fotnoter till kapitel 2.	82
3. STRATEGISKT AGERANDE - EN BEGREPPSKATALOG	87
3.1 Forskningsproblemet en gång till	88
3.1.1 Det övergripande forskningsproblemet	89
3.1.2 Krav på begrepp om organisationers strategiska agerande	90
3.2 Definitioner av grundläggande begrepp	90
3.3 Tre perspektiv på strategiskt agerande	99
3.3.1 Företags anpassningsprocesser	99
3.3.2 Beslutsprocesser och inlärnin	101
3.3.3 Handlande och inlärnin	108
3.4 Begrepp som analysverktyg	113
Fotnoter till kapitel 3.	116
4. FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE	119
4.1 Fallstudiernas syfte	121
4.2 Fallstudiernas genomförande	122
4.3 Strategiskt agerande i åkeriföretagen	126

4.3.1 Modell för analys av företags strategiska agerande	127
4.3.2 Den fristående enbilsåkaren - hantverkaren	134
4.3.3 Det fristående medelstora enskilda åkeriet - småföretaget	137
4.3.4 Enbilsåkaren i lastbilcentralen - den svåra dubbelrollen	142
4.3.5 Lastbilcentralen - den komplexa organisationen	147
4.3.6 Företagstyperna i en komparativ analys	158
4.4 Mot en föreställning om strukturens infiltration i tanke och handling	165
4.4.1 Företagsstruktur och anpassningsåtgärder	167
4.4.2 Företagsstruktur och inlärningsprocess	172
4.4.3 Inlärningsprocess och anpassningsåtgärder	176
4.4.4 Onda cirklar	179
4.5 Metodproblem	180
4.6 Teoriproblem	182
Fotnoter till kapitel 4.	187

5. VERKLIGHETSBILDER - EN BEGREPPSKATALOG 193

5.1 Definitioner av centrala begrepp	195
5.2 Verklighetsbilder i tidigare forskning	201
5.3 Verklighetsbilders funktioner	206
5.4 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer	208
5.5 Verklighetsbilder som analysverktyg	210
Fotnoter till kapitel 5.	213

6. FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS VERKLIGHETSBILDER 215

6.1 Fallstudiernas syfte	216
--------------------------	-----

6.2 Fallstudiernas genomförande	219
6.2.1 Hur den andra fallstudieserien kommit till	220
6.2.2 Metoder för att studera verklighetsbilder	221
6.2.3 Urval och datainsamlingsteknik	223
6.3 Åkeriföretagens verklighetsbilder	226
6.3.1 En modell för analys av verklighetsbilder	227
6.3.2 Två fall	233
6.3.2.1 Schömanns Åkeri AB	233
6.3.2.2 Minitrans	237
6.3.2.3 Schömanns Åkeri AB vs. Minitrans - två skilda ideer om åkeriverksamhet	243
6.3.3 Den andra fallstudieseriens åkeriföretag som helhet	256
6.3.3.1 Åkeriföretagens struktur	257
6.3.3.2 Åkeriföretagens strategiska agerande	263
6.3.3.3 Åkeriföretagens verklighetsbilder	273
6.3.3.4 Försök till typologi över åkeri- företagens struktur, strategiska agerande och verklighetsbilder	297
6.3.4 Åkeriföretagen vs. speditiönsföretagen	300
6.3.4.1 Speditiönsföretagens struktur, strategiska agerande, och verk- lighetsbilder	301
6.3.4.2 Komparativ analys av åkeriföretag och speditiönsföretag	307
6.3.5 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer, innehåll, struktur och funktioner	311
6.4 Mot en föreställning om verklighetsbilders strukturberoende	318
6.4.1 Verklighetsbilders innehåll och struktur	318
6.4.1.1 Verklighetsbilders innehåll	319
6.4.1.2 Verklighetsbilders struktur	319
6.4.2 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer	322
6.4.2.1 Verklighetsbilders bestämnings- faktorer - åkeriföretagen	323
6.4.2.2 Verklighetsbilders bestämnings- faktorer - allmänt	323

6.4.3 Verklighetsbilders funktioner	325
6.4.3.1 Verklighetsbilders funktioner - åkeriföretagen	325
6.4.3.2 Verklighetsbilders funktioner - allmänt	328
6.5 Trovärdighet och generaliserbarhet i resultat	328
6.5.1 Validitet	329
6.5.2 Subjektivitet	332
6.5.3 Generaliserbarhet	333
Fotnoter till kapitel 6.	335
7. DET STRUKTURELLA ARMODET	339
7.1 Inlärningsprocesser och verklighetsbilder i företags strategiutveckling	341
7.1.1 Inlärningsprocesser	341
7.1.2 Verklighetsbilder	345
7.2 Strategiutvecklingsprocesser	350
7.2.1 Strategiutvecklingsprocessers uppbyggnad	350
7.2.2 Strategiformuleringsprocesser	355
7.2.3 Strategigenomförandeprocesser	359
7.2.4 Strategiutvecklingsprocessers förändring	363
7.3 Typologi över företags strategiutvecklings- processer	365
7.4 Det strukturella armodet	369
7.4.1 Det strukturella armodets karakteristika	369
7.4.2 Utarmningsprocesser	371
7.5 Den strukturella rikedom	373
7.5.1 Den strukturella rikedomens karakteristika	373
7.5.2 Strategisk puls	375
Fotnoter till kapitel 7.	378

POSTLUDIUM	381
8. FORSKNINGRESULTATEN OCH DERAS BETYDELSE FÖR ÅKERIFÖRETAGEN SAMT FÖR FORSKNINGEN KRING FÖRETAGSSTRATEGISKA AGERANDE	385
8.1 Betydelse för kunnandet om företags strategiska agerande	386
8.2 Betydelse för åkeriföretagens agerande	392
8.3 Betydelse för branschorganisationens agerande	393
BILAGOR	395
Bilaga 1. Tolkningskontroll - Verklighetsbilder	395
Bilaga 2. Tolkningskontroll - Strategiskt agerande	401
Bilaga 3. Språkligt-stilistisk analys av aktörers språk i i andra fallstudieserien	405
REFERENSER	413
SEPARATA BILAGOR	
Rask, L.O. FÖRETAGSLEDNING I ÅKERIFÖRETAG. Högskolan i Växjö, 1979.	
Rask, L.O. ÅKERI- OCH SPEDITIONSFÖRETAGEN - FALLSTUDIER. Högskolan i Växjö, 1982.	

KAPITEL 1.

PERSPEKTIV, PROBLEM OCH PRINCIPER I FORSKNINGSPROCESSEN

1.1 Ett företagsstrategiskt perspektiv

1.2 Problematiseringsprocessen

1.3 Principer i forskningsprocessen

1.4 Plan över rapportens disposition

Fotnoter till kapitel 1.

KAPITEL 1.

PERSPEKTIV, PROBLEM OCH PRINCIPER I FORSKNINGSPROCESSEN

Inledningskapitlet presenterar utgångspunkterna för forskningsarbetet. Här visas hur den successiva problemformuleringen lett fram till frågeställningar om företags strategiska agerande och om just åkeriföretags agerande i synnerhet.

De principer som medvetet eller omedvetet lett forskningsarbetet till föreliggande anhalt redovisas, liksom den plan som rapporten försöker följa.

Kapitlet inleds emellertid med att det perspektiv, vilket rapporten är uttryck för, skisseras. Skissen utgör även en kort inledande innehållsredovisning.

1.1 Ett företagsstrategiskt perspektiv

I tider av ändrade marknadsförutsättningar ställs krav på nyorientering av företag och samhälle. Ofta betecknas näringslivets agerande som fyllt av tradition och likformighet. Inom branscher med inslag av politisk reglering säges jordmänen för denna strategiska konservatism vara särskilt god¹⁾. Åkerinäringen, vilken är en sådan bransch, utgör studieobjekt i det projekt som avrapporteras här. Effekterna av den politiska miljön är emellertid endast ett av flera inslag i analysen.²⁾

I ett vidare perspektiv är företagets strategival en fråga om form och innehåll hos företagets anpassning till sin miljö. Förhållandet mellan företaget och dess miljö utgör följdriktigt också ett av de centrala områdena för företagsekonomisk forskning.³⁾

Det grundläggande perspektivet på företagets strategival är härvid att organisationen inte under någon längre tid kan existera i en bristande överensstämmelse med sin miljö. En snabb anpassning till förändrade miljövillkor är en förutsättning för överlevande⁴⁾. Enligt detta synsätt består företagets möjligheter i att anpassa sig till miljön eller att avstå.

Enligt ett annat synsätt har företaget just genom att bedriva verksamhet av en viss inriktning också valt sin miljö. Företaget har alltså genom val av affärside' och strategi placerat sig själv i en viss ekonomisk, politisk, teknologisk och social omgivning.⁵⁾

I senare, organisationsteoretiskt inriktad, forskning har processen i vilken företaget anpassar sig till sin miljö varit i fokus. Frågan har här snarare gällt anpassningsprocessens rationalitet än anpassningsåtgärderna som sådana. Beslutsfattandets och företagsledarens funktioner i företag har här varit centrala studieobjekt.⁶⁾

Perspektivet i det forskningsarbete som avrapporteras här har varit att företags långsiktiga överlevande bäst kan förstås genom den process i vilken (förändrade) miljöförhållanden omtolkas till och genomförs som anpassningsåtgärder. Denna process kan betraktas som bestående av såväl strategiformulerande inslag som strategigenomförande inslag.

Över tiden kommer företag att finna sig existera i situationer vilka liknar tidigare lägen. Dessa återkommande situationer blir så småningom välbekanta och gör det möjligt att utnyttja tidigare erfarenheter av anpassningsåtgärder. I de fall det uppstår unika kombinationer av miljöfaktorer ställs dock organisationen inför kravet att utan några tidigare relevanta erfarenheter formulera och genomföra åtgärder anpassade till den nya miljön. Om utfallet blir tillfredsställande införlivas de sålunda nyfunna åtgärderna i organisationens åtgärdsarsenal. Det är därför möjligt att betrakta organisationers utveckling som en inlärningsprocess i vilken erfarenheter lärs in och med tiden kommer att bilda ett

mönster för företagets anpassningsåtgärder, för dess strategiska agerande.⁷⁾

Processen i vilken förändrade miljövillkor omsättes till handling har sannolikt ett stort antal bestämningsfaktorer. Skillnader i strategiskt agerande mellan organisationer vilka i övrigt befinner sig i likartade miljösituationer antyder att den process i vilken företagsstrategi växer fram och implementeras är komplex och påverkas av såväl företagsinterna som företagsexterna faktorer. Under ogynnsamma villkor kan denna anpassningsprocess blockeras eller snedstyras och leda fram till en oförmåga hos företaget att vidmakthålla eller förbättra sitt strategiska läge.

I två successiva fallstudieserier har företag i åkerinäringen studerats med avseende på dessa problem. I den första serien av fallstudier har anpassningsprocessens mönster analyserats mot bakgrund av företagets organisatoriska struktur. Härvid visas hur bl.a. förhållanden som företagsledarens isolering orsakad av företagets litenhet och dess underleverantörssituation leder till ett konservativt strategiskt agerande.

Frågeställningar som aktualiserats genom första fallstudieserien har studerats i en andra serie av fallstudier. Där har särskilt verklighetsbildernas roll i anpassningsprocessen uppmärksammas. Frågan har ställts hur dessa bilder uppstår och vad de leder till. Tolkningen pekar även här på företagsstrukturens inflytande liksom på att den politiska miljön, i form av reglering av marknaden, i kombination med ensartade och allmänna normer om företagens agerande i branschen, för med sig likriktade och passiviserande föreställningar om företagens strategiska möjligheter.

Företagsledarens ensamhet samt de passiviserande verklighetsbilderna utgör sedan hörnstenar i ett teoriutkast om åkeriföretags strategiska agerande. Förklaringar ges till hur företags struktur i ogynnsamma fall kan leda till ett utarmande strategiskt agerande. Genom att teoriutkastet relaterar branschens och företagets struktur till det strategiska agerandet kan teoriutkastet ses som en

organisationsteoretisk tolkning av den mikroekonomiska teorin om företags beteende i olika marknadsformer. De skilda marknadsformer-na karakteriseras just av företags och branschens struktur. Det huvudsakliga vetenskapliga bidraget ges dock till den del av organisationsteorin som försöker finna bestämningsfaktorer till organisationers strategiska agerande. Det presenterade teoriutkastet kan mer preciserat anses ge ett bidrag till förståelsen av hur organisationens, och inte främst omgivningens, struktur påverkar organisationens strategiformulering och strategigenomförande.

I teoriutkastet om åkeriföretags strategiska agerande görs en åtskillnad på strategiformulering och strategigenomförande vilka betraktas som två delar av en överordnad strategiutvecklingsprocess. Skilda egenskaper hos organisationens struktur har olika inverkan på dessa två delprocesser. En situation kan uppstå där organisationens struktur har negativ inverkan på såväl strategiformulering som på strategigenomförande. Denna situation benämnes STRUKTURELLT ARMOD och i en motsatt situation återfinnes STRUKTURELL RIKEDOM. Vägen från armod till rikedom beskrives som en väg präglad av växelvis tankekraft och handlingskraft, DEN STRATEGISKA PULSEN. Samtidigt kraftiga insatser för såväl tankekraft som för handlingskraft betraktas som varken på förhand önskvärda eller uppnåeliga för den typ av företag som i studien representeras av åkeriföretagen.

För praktikern kan forskningsresultaten ge en djupare förståelse för vad som orsakar problem med utvecklingsarbete i småföretag och i branscher som domineras av småföretag. Åtgärder för att stimulera företags strategiutvecklingsprocess kan härledas från teoriutkastet och kan tex avse aktiverat styrelsearbete, betoning av skillnader hellre än likheter företag emellan när branschproblem diskuteras, uppbyggnad av nätverk bestående av långsiktiga kontakter med personer från andra branscher mm.

1.2 Problematiseringsprocessen

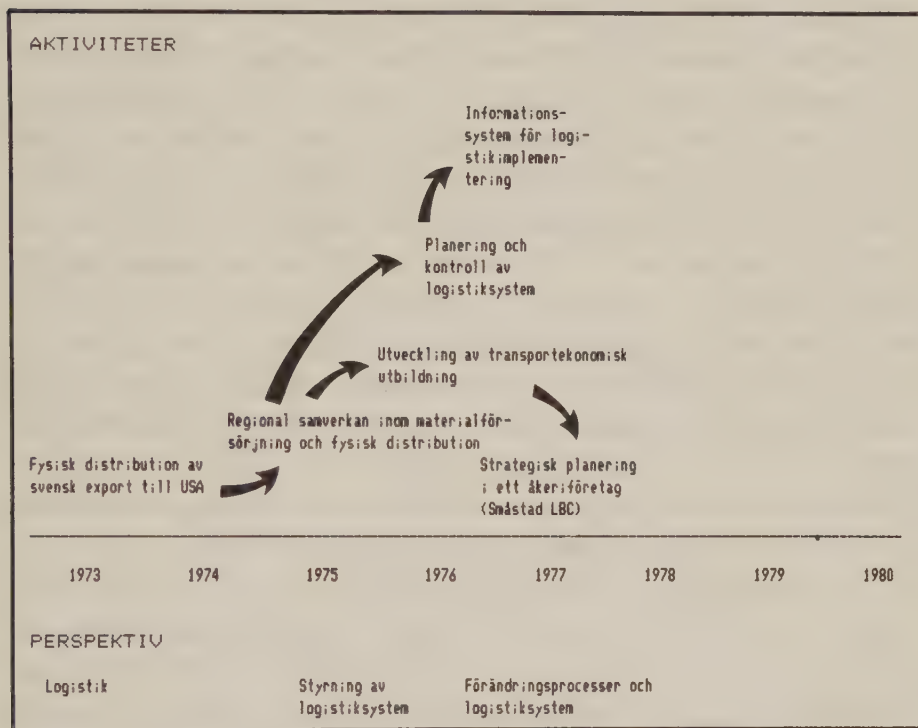
Framväxten av ett forskningsprojekt med tillhörande avrapportering är sällan en rationell process där problem, syfte och metod låter sig rätlinjigt inordnas. Ofta finns det behov av att omformulera det ställda problemet när erfarenheter och insikter växer fram. I vissa faser i kunskapsutvecklingen utmanas den ursprungliga grunden för problemformuleringen och helt nya perspektiv på studieobjektet uppenbarar sig. Att erkänna och tillåta sig en sådan förändring i forskningsansatsen innebär naturligtvis att arbetet kan synas mindre målmedvetet samtidigt som det slukar allt större tidsresurser. Å andra sidan kommer forskaren i kontakt med ett större omland kring forskningsuppgiften och kan därför erhålla en djupare insikt i problemets avgränsning och beroende av omkringliggande fenomen.⁸⁾

I detta avsnitt beskriver jag hur forskningsansatsen successivt har förändrats. Beskrivningen avses ge läsaren en uppfattning om min erfarenhetsmässiga bakgrund som forskare och om forskningsproblemets position i ett större sammanhang.

Erfarenheterna har inte alltid varit inriktade på det forskningsområde som presenteras i denna rapport. Problemställningarna i forskningsarbetet har skiftat från frågor kring konkreta operationer i specifika företag till förutsättningarna för dessa operationer. Syftet med forskningsarbetet har utvecklats från att ha gällt utveckling av normativa modeller till att i de här presenterade resultaten söka djupare förståelse för företags agerande.

Nedanstående figur sammanfattar den inledande problematiseringsprocessen.

FIGUR 1. AKTIVITETER OCH PERSPEKTIV I DEN INLEDANDE PROBLEMATISERINGSPROCESSEN



1973 genomförde jag en studie av den svenska exportens fysiska distribution till USA (Nyström & Rask, 1974). Särskilt söktes svar på frågan om vilka problem som fanns i samband med den fysiska distributionen och hur i så fall dessa problem skulle angripas. Genom detta arbete bekantade jag mig med logistiksynsättet som en referensram för integrerade materialflöden. Från flera håll påpekades att logistiksynsättets svaghet låg i bristen på utvecklade planerings- och kontrollinstrument (Sarv, 1973) och jag gjorde 1976 ett försök att systematisera kunskanndet inom detta område (Andersson

& Rask, 1976a). Fokuseringen hade alltså så långt flyttats från materialflödets designproblem till dess styrproblem.

Samtidigt med att ovanstående arbete bedrevs genomförde jag tillsammans med kollegor en studie av möjligheterna att genom regional samverkan inom materialförsörjning och fysisk distribution åstadkomma effektivare transportsystem för ett antal småföretag (Andersson & Rask m.fl., 1976b och 1976c). Iden var att genom transportsamverkan sänka kostnaderna och/eller höja servicegraden för de externa transporterna. Samverkanslösningarna mottogs dock ej med det intresse vi hade förväntat oss och trots att vi i projektets slutfas hade ett nära samarbete med företagsledarna blev inga lösningar implementerade. Slutsatsen för vår del av samverkansstudien var för det första att företag inte förändrar sin verksamhet endast för att det ur ett expertperspektiv verkar vara rationellt att göra det. Andra villkor måste samtidigt vara uppfyllda för att förändring skall skapas. För det andra var huvuddelen av företagen helt omedvetna om logistiksystemets kostnader bla på grund av bristfällig redovisning. De var därmed också oförmögna att bedöma de ekonomiska konsekvenserna av föreslagna lösningar.

Min tolkning av svårigheterna med att få igång regional samverkan var att småföretagen ej accepterade samverkanstanken just för att den kom utifrån, från oss forskare och inte från deras egen problemdefinition och lösningsgenerering. Företagarna såg helt enkelt inte det problem vi trodde oss kunna uppfatta. Sannolikt låg en stor del av förklaringen i att logistiksynsättet är ett systemorienterat perspektiv på materialflöden och skär därigenom tvärs igenom företagets organisation och bryter mot den struktur som återfinns i de vanligast förekommande redovisnings- och budgetrutinerna. Den traditionella kostnadsredovisningen i ett enkelt kontosystem tar t ex ej hänsyn till de horisontella perspektiven. Min slutsats blev att om denna tolkning var giltig borde nya verklighetsbilder, tex förvärvade genom ett ändrat kontrollsystem, kunna leda till att företagen ändrade sitt agerande.

För att empiriskt testa dessa frågor påbörjade jag 1976 en studie av ett träindustriföretag i vilket man , efter det att man nyss köpts upp av en större koncern, infört ett variabilitetsredovisningssystem. Jag förstod snart att det var omöjligt att skilja effekterna av det förändrade redovisningssystemet från andra förändringar och fullföljde därför inte fallstudien.

När samverkansstudien var klar kom jag av en tillfällighet att 1976 få möjlighet att arbeta med strategisk planering i ett åkeriföretag. Jag förvånades av att man inom företagen i branschen inte i större utsträckning funderade kring långsiktiga utvecklingsfrågor och erbjöd mig att utforma en kurs i långsiktplanering för Svenska åkeriförbundets yrkesskola.⁹⁾

Dessa kurser i LSP genomfördes i fyra län under 1977 - 1978 med deltagande av sammanlagt cirka 100 företagsledare från åkeriföretag. De konkreta resultaten var, med ett par undantag, mycket magra i termer av förändringar i företagens interna och externa agerande.

Vid mötestillfällena i själva kursen accepterade man i huvudsak den arbetsmetod som presenterades och man uttalade sig för att när man kom hem, skulle man ta upp de långsiktiga frågorna i styrelsen för att söka efter framtidsinriktade åtgärder. Diskussionerna på kursmötena kom emellertid att i allmänhet kretsa kring de dagsaktuella frågorna som tex prissättningen, den statliga styrningen, byggandets nedgång etc.

Erfarenheterna från LSP-kurserna pekade på de etablerade verklighetsbildernas konserverande effekter på företagens utveckling. Jag förstod också att man med fördel kunde betrakta dessa små företag (de enskilda åkeriföretagen) som delar i en större övergripande organisation (branschen, näringen) inom vilken verklighetsbilder och normer tillhandahålls och förstärkes.¹⁰⁾

Kontakterna med åkeriföretagen fick mig att förstå att möjligheterna till forskning kring företag är särskilt stora i en bransch med heterogen företagsstruktur. Här fanns en provkarta av

olika typer av företag, allt från enmansföretag och små producentkooperativ till medelstora privatägda företag och stora rikstäckande koncerner, alla samlade i en, i huvudsak, gemensam arbetsmiljö. Möjligheterna till komparativa studier borde vara stora.

En central frågeställning i LSP-kurserna gällde de olika företagstypernas framtid. Kommer enbilsåkaren att finnas kvar om 10 år? Är de producentkooperativa företagen på väg att slås ut av de privatägda medelstora företagen? Jag sökte teoribaser lämpliga för att kunna hantera dessa frågeställningar och fann då att begrepp som strategi och anpassningsprocesser kunde vara lämpliga. Efterhand visade sig dessa begrepp vara mindre tillämpbara eftersom de ofta utgick från en alltför enkel syn på företag och företags anpassning till sin miljö. Med en analogi till beteendevetenskapen skulle den strategiska planeringens företagsuppfattning kunna beskrivas som en Stimulus-Respons-Syn i vilken den aktuella miljön (Stimulus) entydigt skall resultera i specificerade anpassningsåtgärder (Respons).¹¹⁾ De interna processer som föregår anpassningsåtgärden hade ingen plats i denna referensram. Bristen upplevde jag som desto mer besvärande eftersom skillnaden mellan de framgångsrika och de stagnerande företagen, enligt min tolkning, inte så mycket låg i de yttre miljövillkoren som i de inre förutsättningarna. Jag sökte därför efter teoribaser för att kunna integrera begreppen inre och yttre organisationsstruktur, anpassningsprocesser och strategier.

Jag ville alltså hellre närma mig företaget som om det inom sig ägde en intern struktur i vilken miljösituationen tolkades och översattes till handling i form av anpassningsåtgärder. Jag eftersträvade således en Stimulus-Organism-Respons-Syn på företagets agerande. Det jag sökte var en teoribildning som samtidigt kunde hantera de konkreta åtgärdsprocesserna och de interna mer abstrakta processerna. Teoribildningen kring organisatorisk inlärning uppfattade jag som i god överensstämmelse med de frågeställningar jag ville belysa. Inlärning betraktad som lärande genom handling (ex-

periential learning) (Kolb, 1971) gjorde dessutom kopplingen mellan det konkreta och det abstrakta innehållet i anpassningsprocessen mer tydlig.

I den att genom studier av inlärningsprocesser kunna förstå företags strategiska agerande var utgångspunkten för det forskningsprojekt om anpassnings- och inlärningsprocesser i åkeriföretag vilket jag genomförde 1977-1979 med finansiering av Transportforskningsdelegationen (Rask, 1979b). Syftet var att utveckla en beskrivnings- och förklaringsmodell över företagets agerande. Jag försökte uppnå detta genom att i en serie av fallstudier kartlägga och analysera företagets agerande med en inlärningssteoretisk referensram. Just denna fallstudieserie ingår som första empiriska avsnitt i föreliggande rapport. Tolkningen och analysen har dock utvecklats något jämfört med den ursprungliga versionen.

Grunddragen i resultaten från ovanstående studie är fortfarande giltiga vad avser tolkningen av samspelet mellan företagets struktur och mönster i inlärningsprocessen.

När jag gick in i studien av inlärningsprocesser i åkeriföretag hade jag en föreställning om att inlärningsstilen, 'dvs det grundläggande mönstret i inlärningsprocessen, skulle ha ett klart samband med det strategiska agerandet. Slutsatserna av arbetet med inlärningsprocesser blev emellertid att sambandet inte kan betraktas som ett enkelriktat sådant där inlärningsprocessen har ett bestämmande inflytande på det strategiska agerandet. En viktig del av resultaten blev därför att en förnyad diskussion togs upp om sambanden mellan företagsstrukturen, inlärningsprocessen och företagets strategiska agerande.

Den första fallstudieserien fick mig också att inse svårigheten att studera inlärningsprocessers förändring. En ambition vid starten av forskningsarbetet var just att försöka beskriva och finna bestämningsfaktorer till det s.k. metalärandet.¹²⁾ För det första kunde jag inte finna exempel på att inlärningsprocesserna i något företag hade genomgått någon strukturell förändring och än mindre kunde jag finna några bestämningsfaktorer. Detta misslyckan-

de berodde sannolikt på att data från de enskilda företagen inte var av den natur att de kunde avspegla mönsterförändringar i inlärningsprocesser. Vidare hade jag inte vid denna tidpunkt uppmärksammat relationerna mellan aktörers och organisationers inlärningsprocesser vilka borde vara särskilt viktiga att ta hänsyn till eftersom åkeriföretag är starkt dominerade av sina företagsledare. Med tanke på den heterogena företagsstrukturen i åkerinäringen borde också möjligheterna till att studera dessa relationer i olika organisatoriska miljöer vara goda.

När projektet om anpassnings- och inlärningsprocesser i åkeriföretag avslutats fick jag möjlighet att 1979-1981 göra en studie av den internationella landsvägstrafiken inriktad på de svenska utrikesåkeriernas problem och framtid. Förutom en utredning om branschens situation och bestämningsfaktorer i ett övergripande perspektiv (TFD 1982:4) genomförde jag en serie fallstudier av utrikesåkerier och speditörsföretag (Rask, 1982a). Dessa fallstudier utgör det andra empiriska avsnittet i föreliggande rapport.

Projektet om de internationella landsvägstransporterna varade i två år och gav mig ytterligare förtrogenhet med hur åkeriföretagen agerar som delar i ett större system. Särskilt tyckte jag mig se hur företagens verklighetsbilder växte fram ur ett traditionellt åkerinäringstänkande och hur de påverkade företagets agerande. Resultaten från det föregående forskningsprojektet kom nu i en delvis ny belysning.

Den forskningsrapport som här presenteras har avgränsats till de två nämnda studierna men är ett resultat av många års utrednings- och uppdragsverksamhet i de miljöer som åkeriföretagen arbetar i. Bland annat har jag samtidigt som forskningsrapporten kommit till startat en serie studier av förhållanden på marknader åkeriföretagen arbetar på (Chavez & Rask, 1983; Rask, 1983).

Problematiseringen av studieobjektet har varit mångdimensionell och genererat ett flertal frågeställningar. Som jag har antytt i föregående redovisning har frågorna främst kommit att beröra

företags strategiska agerande och förutsättningar för detta agerande.

Frågorna kan formuleras på två nivåer, en åkerispecifik nivå och en generellare, allmänt organisationsorienterad, nivå.

ÅKERISPECIFIKA FRÅGOR

* Varför agerar åkeriföretagen på ett till synes konformt och passivt sätt när det gäller att förnya sin verksamhet?

* Vilka karakteristika har åkeriföretagens strategiutvecklingsprocess?

* Vilka problem finns och hur uppstår dessa i åkeriföretagens strategiutvecklingsprocess?

ALLMÄNNARE ORGANISATIONSORIENTERADE FRÅGOR

* Hur påverkas en organisations strategiska agerande av den företagsstruktur och den branschstruktur inom vilken det strategiska agerandet utvecklas?

* Vilka är relationerna mellan strategiformuleringsprocessen och det strategiska agerandet (relationen mellan tanke och handling)?

* Hur påverkas en organisations strategiska agerande av de verklighetsbilder som dominerar organisationens miljö?

Frågeställningarna har samtliga sitt ursprung i en önskan att öka förståelsen för företags agerande, speciellt i ett strategiskt perspektiv. Att företags arbetsmiljö innehåller restriktioner, av teknologisk, ekonomisk och juridisk art, vilka företag måste ta hänsyn till är uppenbart. Inte lika uppenbart är det att grundläggande organisatoriska förhållanden i företag och i bransch har ett starkt inflytande på det enskilda företags strategiutvecklingsprocess och därmed även på det strategiska agerandet. Mitt syfte är att göra dessa dolda restriktioner och villkor något mer tydliga.

Sett som en helhet har studierna av åkeriföretag strävat efter att ge svar på frågan om vad som styr företags strategiska agerande.

de. Detta är även det övergripande syftet för föreliggande rapport.

Syftet, formulerat som en huvudfråga med tillhörande delfrågor, blir då:

VILKA FAKTORER STYR DEN PROCESS GENOM VILKEN ÅKERIFÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE UTVECKLAS?

Vilka faktorer styr den process genom vilken åkeriföretags strategi formuleras?

Vilka faktorer styr den process genom vilken åkeriföretags strategi genomförs?

Vilka är möjligheterna till ökad förmåga för strategiutveckling i åkeriföretag?

Syftet med forskningsprojektet kan sammanfattningsvis sägas ha varit

att utveckla en förståelse för åkeriföretags strategiska agerande särskilt med avseende på strategiutvecklingsprocessers bestämningsfaktorer.

Syftet med forskningsrapporten är att överbringa denna förståelse till läsaren.

1.3 Principer i forskningsprocessen¹³⁾

Den forskning som avrapporteras här är av utpräglat kvalitativ¹⁴⁾ natur och grundar sig i mycket stor utsträckning på att forskaren använder sig själv och sina kunskaper som ett verktyg i olika faser av forskningsarbetet. Resultat har således ej vuxit fram oberoende av min förförståelse antingen den yttrar sig i kunskaper eller värderingar. Av denna anledning har det varit viktigt att klargöra under vilka villkor resultaten vuxit fram. Den utförliga beskrivningen av problematiseringsprocessen har tjänat detta syfte.

I detta avsnitt fortsättes diskussionen genom att jag försöker ange de viktigaste dragen i det forskningsarbete som rapporten

främst grundar sig på, dvs det praktiska och teoretiska arbetet kring de två fallstudieserierna.

Inledningsvis anger jag de egenskaper hos studieobjektet (åkeriföretagen) som har haft störst betydelse för metodutformningen. Därefter gör jag en beskrivning av hur interaktionen med aktörerna och deras miljö skett, hur data och tolkningar har prövats samt hur teori har genererats.

1.3.1 Studieobjektets egenskaper och de metodmässiga konsekvenserna

Att ange studieobjektets egenskaper fyller två syften. För det första har de särpräglade dragen hos studieobjektet medfört vissa såväl metodmässiga begränsningar som möjligheter. För det andra måste de specifika villkoren vara kända för att en bedömning skall kunna göras av forskningsresultatens generaliserbarhet. Det finns sannolikt andra företag och branscher där resultaten skulle kunna vara tillämpbara.

Kortfattat kan åkeriföretagens egenskaper och villkor sägas vara följande:

PRODUKTEN

Transporttjänster produceras och konsumeras i samma ögonblick och går således inte att lagra.

Åkeriföretagens produkt är så gott som uteslutande avgränsad till den rena landsvägstransporten.

MARKNADEN

Efterfrågan är härledd vilket minskar möjligheterna till att öka marknadspotentialen genom marknads- och produktutvecklingsarbete.

Transportarbetet förändras kraftigare än industrikonjunkturen vilket leder till kraftigare svängningar än för den tillverkande industrin.

Transportmarknaderna är ofta åtskilda på grund av fordonsteknikens specialisering. Tex krävs det nor-

malt specialfordon för tank-, timmer-, frys-, och hängande konfektionstransporter.

Åkeriföretagets marknad är ofta lokal.

PRODUKTIONSTEKNOLOGI

Teknologin ger endast begränsade stordriftsfördelar i transportproduktionen vilket illustreras av att det genomsnittliga åkeriföretaget består av endast 2,2 bilar.

Produktionskedjan är kort vilket leder till att en person ensam kan ansvara för såväl input, produktion som output.

Åkeriföretagen har sinsemellan en likartad produktionsteknologi.

Teknologin är beprövad och utvecklas relativt långsamt.

BRANSCHEN

Åkerinäringen har en heterogen företagsstruktur och omfattar olika typer av företag som tex enmansföretag, privata åkerier av olika storlek, producentkooperativa åkeriföretag, åkeriföretag till stora rikstäckande koncerner, statliga åkeriföretag.

Branschen är samhälleligt reglerad genom bland annat trafikpolitiska åtgärder vilket yttrar sig i miljöförändringar vilka i de flesta fall är tydliga, lättidentifierade och tvingande.

Branschorganisationen (Svenska åkeriförbundet) organiserar cirka 80% av åkeriföretagen och har en intern styrka baserad främst på den länsvisa verksamheten.

Branschen har låg status vilket gör det svårt att attrahera välutbildad personal.

ÅKERIFÖRETAGAREN

Företagen är i huvudsak små vilket betyder att det oftast endast är en person som har företagsledande uppgifter.

Åkeriföretag startas så gott som uteslutande av chaufförer med tidigare erfarenhet av lastbilstransporter.

Detta medför att följande möjligheter öppnar sig, nämligen:

För det första kan en komparativ analys av de olika företags-typerna basera sig på att företagen har någorlunda likartade verksamhetsförutsättningar. Detta bör möjliggöra en tydligare jämförande beskrivning och tolkning av det strategiska agerandet i företag med olika strukturella egenskaper.

För det andra gör den ringa företagsstorleken det möjligt att utan stora resursinsatser skapa en förståelse för det enskilda företagets agerande. Därför kan resurser fördelas på ett större antal fallstudier med åtföljande komparativ analys. Den företagsledarcentrerade verksamheten i åkeriet gör det dessutom möjligt att begränsa analys av inlärningsprocesser och verklighetsbilder till ett fåtal personer.

För det tredje finns det i fallet åkerinäringen goda möjligheter att studera hur en övergripande organisation, tex branschorganisationen, influerar företagen genom att utveckla och förmedla verklighetsbilder.

För det fjärde innebär åkeriföretags litenhet att möjligheterna till att skapa förändring är stora. Ett emancipativt kunskapsintresse skulle därför kunna uppfyllas med begränsad resursinsats.

Åkeriföretags egenskaper för emellertid också med sig att begränsningar i metodval måste göras.

Åkeriföretags informella styrning medför att det endast i undantagsfall finns skriftlig dokumentation om beslut och händelser i det enskilda företaget. Möjligheten att bedriva historiska processtudier baserat på annat material än det muntliga är därför mycket liten.¹⁵⁾

Utöver ovanstående möjligheter och begränsningar ställs ett flertal krav på forskningsmetod och på forskare. Dessa krav är relaterade till frågor om ACCESS, PENETRATION, GENOMSKÅDANDE samt SJÄLVKÄNNEDOM. Vilka dessa krav är skall utvecklas något nedan. Hur

kraven har mötts i den konkreta forskningsprocessen kommer därefter att diskuteras i avsnitten 1.3.2 - 1.3.4.

ACCESS avser tillträde till det studerade företaget och/eller till den studerade aktören (Gummesson, 1982). När det gäller åkeriföretagen är problemet avgränsat till kontakt med den ledande aktören. Om väl kontakt med aktören är etablerad är även möjligheten till insyn i organisationen i övrigt stora. I andra typer av företag, framförallt stora företag, räcker det sannolikt ej med att access har skapats till den ledande aktören, utan behov finns även av att interagera med andra aktörer i företaget. För åkeriföretagen är alltså accessproblemet främst en fråga om att etablera personlig kontakt med företagsledaren ifråga.

Företagsledare i små företag är ofta hårt engagerade i den operativa driften av företaget vilket för med sig att ett högt relevanskrav sätts för att låta en utomstående person, tex i form av forskare eller utredare, använda tid som annars hade kunnat användas för produktivt arbete. Relevans är i sin tur en fråga om den utomstående personens kunskaper om de aktuella frågorna för företaget och branschen, den utomstående personens villighet att ge något i utbyte för att han får access till företagsledaren samt till sist en fråga om den utomståendes intentioner.

För att skapa goda villkor för fallstudier i de aktuella företagen krävs det alltså att forskaren kan göra sig tillräckligt intressant genom att på ett mycket tidigt skede antyda sin grundläggande kunskap om åkeriföretag och om åkerinäringens situation, att redan i samband med att första kontakten med aktören tas visa sin villighet att ge aktören information som annars inte är tillgänglig för honom och att i inledningsskedet ävenledes klart ange vad den i samtalen framkomna informationen kommer att användas till. Denna syn på hur fallstudier skall bedrivas, dvs att en av de större uppgifterna är att skapa access till studieobjekten, för med sig att en framgångsrik metod måste inkludera en föregående långsiktig kunskapsuppbyggnad hos forskaren vad det gäller frågor som uppfattas som relevanta av de ledande aktörerna. Det skall senare

visas att denna kunskap om de studerade organisationernas miljö är nödvändig även för penetration, genomskådande och självkännedom.¹⁶⁾

I avsnitt 1.3.2 beskrivs hur dessa villkor varit uppfyllda när de två fallstudieserierna bedrivits.

PENETRATION avser möjligheten att tränga bakom de mest omedelbara och ytliga beskrivningarna aktören ger. I dialogen med aktören krävs det att forskaren samtidigt med samtalet söker bakomliggande betydelser av aktörens uttalanden för att kunna formulera följdfrågor. Det räcker inte med att uppfatta och förstå vad aktören säger utan det krävs också en lyhördhet och förståelse av vad aktören inte uttrycker. Denna tolkande förmåga kräver en gedigen kunskap om branschens specifika villkor liksom det kräver att handlingsmöjligheterna för den typ av företag som aktören representerar har analyserats.

Inlärningsprocesser och verklighetsbilder låter sig svårligen beskrivas genom intervjuer med enkla frågor och svar. Det är först när aktören ställs inför konkreta, realistiska alternativ som de bakomliggande värderingarna kan avslöjas. För detta krävs tillräcklig kunskap hos forskaren för att kunna formulera relevanta alternativ och för att kunna ställa motfrågor.

GENOMSKÅDANDE är nära besläktat med penetration. I båda fallen sökes kunskap om aktören som ligger bakom de omedelbara uttalandena. I vissa frågor finns det möjlighet att bedöma överensstämmelsen mellan aktörens uttalanden och de faktiska förhållanden som gäller. Det kan tex i det aktuella fallet gälla aktörens uppfattning om vad de internationella vägtrafikavtalen innehåller, motiven bakom svenska myndigheters agerande i internationella förhandlingar avseende trafiktillstånd för olika länder etc. I dessa fall är det alltså möjligt att inte bara penetrera aktörens uppfattning utan också att finna skevheter i verklighetsbilder. Dessa skevheter tas tillvara för att senare utgöra en viktig ingrediens i analysen av verklighetsbilders uppkomst och effekter.

SJÄLVKÄNNEDOM avser forskarens kunskap om sin egen verklighetsbild och uppfattning om studieobjekten och deras miljö. Det hävdas ibland¹⁷⁾ att ett lämpligt sätt att närma sig studieobjektet är att studera det utan förutfattade meningar, med vilket antagligen menas att kunskapen om studieobjektet är ringa. Det underliggande antagandet är att okunskap ger möjlighet till "ren" förståelse och tolkning.

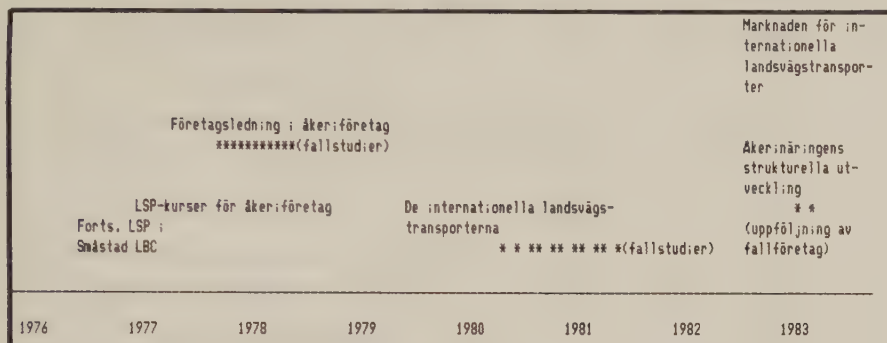
Visserligen kan okunskap innebära möjligheter att se detaljer som ett mer invant öga ej förmår uppfatta. Okunskapen kan emellertid inte ligga till grund för en analys av helheten i ett studieobjekt. Ej heller kan okunskapen ersätta insikten om de egna verklighetsbilderna.

Den enda vägen till insikt om de egna verklighetsbilderna och värderingarna går via kunskap om andra aktörers verklighetsbilder och värderingar. Det är först då forskaren betraktar sig själv som en av aktörerna i det studerade systemet som han kan förstå sina egna bilder och värderingar. Det förutsätter att övriga aktörers ståndpunkter är bekanta och att forskaren på ett eller annat sätt har prövat sina tolkningar gentemot övriga aktörer i systemet. Självkännedom förutsätter alltså kännedom om de alternativa verklighetsbilderna och värderingarna. Detta kan endast uppnås genom en djup kunskap och förståelse av studieobjektets situation.

1.3.2 Interaktion med aktörerna och deras miljö

Avsnittet syftar till att beskriva hur de metodmässiga kraven vilka angavs ovan har mötts i det faktiska forskningsarbetet. Figur 2 utgör en kronologisk systematisering av interaktionen med aktörerna och deras miljö. Efter figuren kommenteras de olika aktiviteterna.

FIGUR 2. INTERAKTION MED AKTÖRERNA OCH DERAS MILJÖ



Krav på access till aktörer samt behov av penetration av aktörernas inlärningsprocesser och verklighetsbilder har haft stor betydelse för hur interaktionen med aktörerna och deras miljö har formats. Den successivt ökade kunskapen om aktörerna och deras situation har naturligtvis inneburit att kraven bäst fyllts i den andra fallstudieserien. Det är alltså i detta senare fall som principerna för fallstudiernas bedrivande är mest tydliga. Diskussionen nedan refererar av denna anledning endast till den andra fallstudieserien.

För att få access till aktörerna har jag försökt demonstrera interaktionens relevans genom att i förväg visa en stor förtrogenhet med deras verksamhetsområde, genom att ej basera fallstudiemetoden på standardiserade och strukturerade intervjuer utan istället acceptera dialogen som metod för att öka förståelsen samt genom att klart ange intentionerna med arbetet.

De praktiska insatserna för att uppnå ovanstående har varit:

SKAFFA GRUNDKUNSKAP OCH GÖR DEN KÄND

Övergripande studier av den miljö i vilken de aktuella företagen befann sig i, i form av studier av restriktioner för marknaden för internationella landsvägstransporter.

Diskussion med aktörer i det studerade systemet genom kommittéarbete i projektet "De internationella landsvägstransporterna".

Publicering av artiklar i facktidsskrifter som tidningen Lastbilen och Speditören.

VISA VILLIGHET ATT LÄMNA INFORMATION

Genomförande av fallstudierna mer som samtalspartner än som intervjuare.

Överlämnande av ej sekretessbelagd information som kommit fram vid övergripande studier av det internationella landsvägstransportsystemet.

VISA ACCEPTABEL INTENTION

Referens från Åkeriförening eller annan person.

Gett referens till annan aktör som ingått i fallstudieserien.

Demonstrerat positiv intention genom att starta forskningsprojekt om problem och möjligheter inom de internationella landsvägstransporterna.

Överenskommit med aktören att ej publicera fallstudien av hans företag utan godkännande.

I dialogen med aktörerna har jag försökt att penetrera frågeställningarna genom att FORMULERA FÖLJDFRÅGOR vilka krävt att aktören tydligare redovisar sin kunskap och värdering av olika fenomen. Dessa "besvärliga frågor", vilka ibland har ifrågasatt aktörens uppläggning av sin verksamhet, har gett både mig och honom själv en ökad förståelse för hans agerande.

Penetration har också eftersträvat genom att för aktören PRESENTERA MOTPERSPEKTIV vilka kan återfinnas hos andra aktörer i systemet. Aktören fick vid dessa tillfällen förklara varför motperspektivet var felaktigt och vad förklaringen kunde vara till att andra aktörer omfattade detta perspektiv.

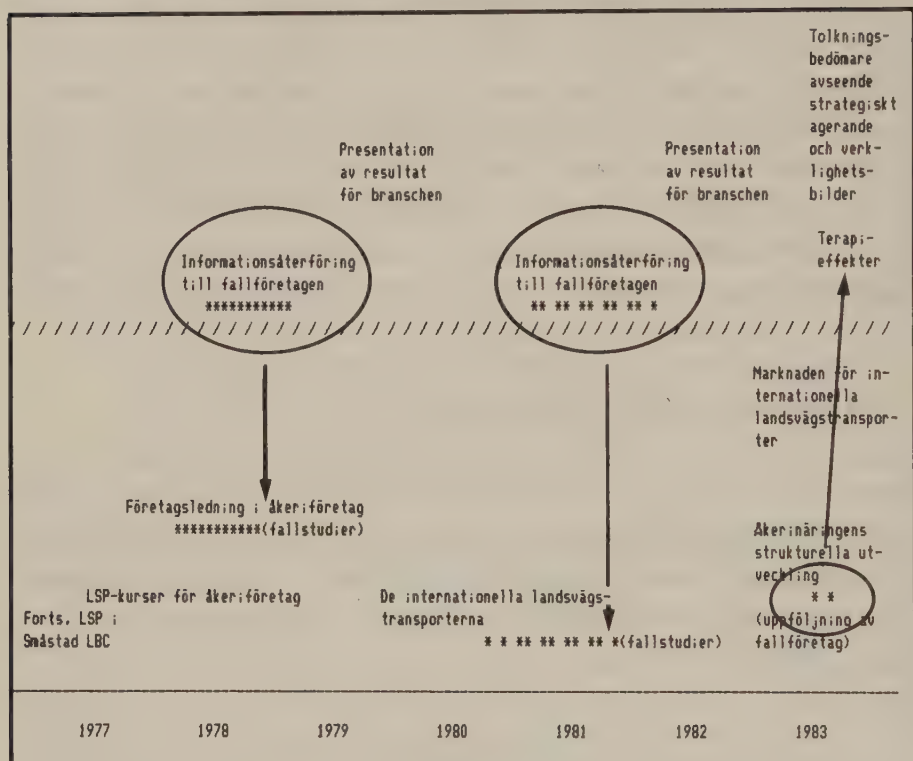
Den tredje vägen till penetration söktes genom att FÖRESLÅ aktören KONKRETA HANDLINGALTERNATIV. Denna metod användes vid tillfällen i samtalet då beslutssituationer i företagets utveckling kunde identifieras. Det historiska handlandet ställdes då mot de alternativ som kunde ha varit tänkbara. Aktörens motivering till handlandet avsågs bidra till kunskapen om de outtalade förutsättningarna. Aktörens situation vid det aktuella tillfället när fallstudien genomfördes penetrerades på ett likartat sätt.

Av det föregående framgår att fallstudier som metod för att öka förståelse för det studerade fenomenet är mycket krävande. För att få access till de ledande aktörerna i systemet och för att kunna penetrera frågeställningarna och aktörens svar krävs en grundläggande förtrogenhet med aktörernas situation och den miljö de verkar i. Kunskaper och färdigheter enbart avseende fallstudiemetod och datainsamlingsteknik är inte tillräckliga. Sannolikt resulterar fallstudier ofta i alltför okritiska tolkningar just på grund av överbetoning av metod och datainsamlingsproblem med åtföljande brister i kunskaper om den miljö aktörerna verkar i.¹⁸⁾

1.3.3 Prövning av data och tolkningar

Avsnittet syftar till att beskriva hur data och tolkningar har prövats. Liksom i föregående avsnitt är det den andra fallstudieserien som får ligga till grund för framställningen. Nedanstående figur är en vidareutveckling av figur 2 och anger huvuddragen i prövningsprocessen.

FIGUR 3. PRÖVNING AV DATA OCH TOLKNINGAR



Med prövning av data och tolkningar avses för det första en analys av aktörens uppfattning om olika fenomen och för det andra en analys av hur forskarens uppfattning om studieobjektet förhåller sig till aktörens eller andra personers uppfattning. Det är alltså här fråga om att uppnå vad som tidigare benämndes GENOMSKÅDANDE och SJÄLVKÄNNEDOM. Genomskådande avser prövning av aktörens uppfattning av sin egen situation och sin miljö. Självkännedom avser forskarens prövning av sin egen uppfattning om studieobjektet, dvs i detta fall uppfattningen av aktörerna och deras miljö. Prövningen är således här en strävan efter att söka indikationer på validitet.

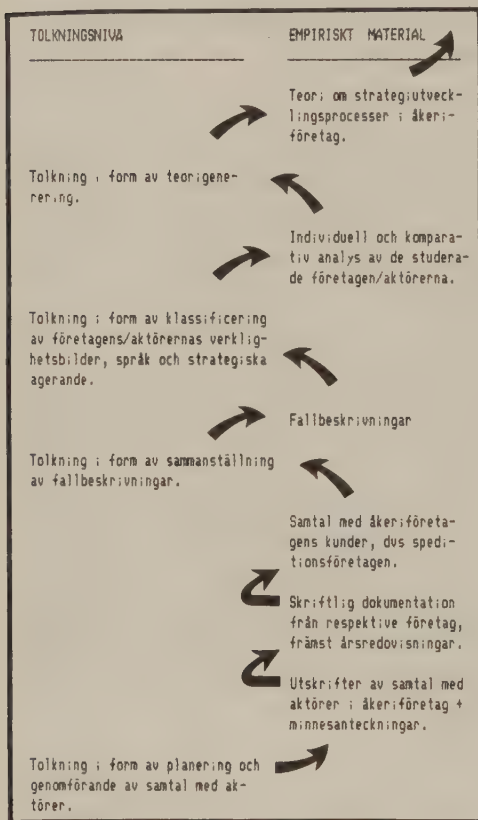
I avsnittet avgränsas analysen till att gälla frågan om skillnader i uppfattning om studieobjektets faktiska situation och age-

rande. Tolkning på högre nivå, det som senare kommer att benämnas teorigenerering, tas således upp först i efterföljande avsnitt.

Utgångspunkten för prövningen har varit att det bör vara möjligt att kontrollera insamlade data under det att tolkningar ej kan kontrolleras eftersom det inte existerar enbart en möjlig tolkning av data. Prövningen har av denna anledning dels blivit en fråga om kontroll när det gäller data och dels, när det gäller tolkningar, blivit en fråga om att i en större mängd av tolkningar positionera forskarens egen tolkning.

Den ovan antydda skillnaden mellan data och tolkning är emellertid illusorisk eftersom vi tilldelar data betydelse, dvs uppfattar den som information, även på en mycket låg abstraktionsnivå. Det är därför mer korrekt att beskriva vägen från data till tolkning som bestående av flera tolkningsnivåer. Med ett sådant perspektiv utvidgas frågan om prövning av data och tolkningar från att avse en kontroll i efterhand till att gälla en successiv prövning på olika tolkningsnivåer som en integrerad del i forskningsprocessen. Figuren nedan illustrerar hur det empiriska materialet har hanterats på olika tolkningsnivåer.

FIGUR 4. DET EMPIRISKA MATERIALETS OLIKA TOLKNINGSNIVÅER



Fortsättningsvis avgränsas i detta avsnitt frågan om prövning till att gälla data och sådana tolkningar av data som inte kan betraktas som teori-generering.

För klarhetens skull beskrives prövningsprocessen nedan som bestående av fem huvudsakliga grupper av aktiviteter, nämligen

PRÖVNING GENOM ANALYS AV SEKUNDÄRDATA

PRÖVNING GENOM INTERAKTION MED AKTÖRER OCH INTRESSETER

PRÖVNING GENOM ROLLBYTEN

PRÖVNING GENOM ANDRA FORSKARES TOLKNING AV AKTUELLA DATA (INOM SAMMA REFERENSRAM)

PRÖVNING GENOM ANDRA FORSKARES TOLKNING AV AKTUELLA DATA (INOM ANNAN REFERENSRAM)

Dessa metoder för prövning av data och tolkningar skall nedan beskrivas något mer i detalj.

PRÖVNING GENOM ANALYS AV SEKUNDÄRDATA

Samtalen med aktörerna har i vissa delar berört frågor av mer faktisk natur. Det kan tex ha gällt de speciella villkor som gäller för tilldelning av utländska trafik-tillstånd, frågor om hur de konkurrerande utländska åkeriföretagen beskattas vid trafik i Sverige, policy och motiv för svenska myndigheter i samband med internationella förhandlingar om bilaterala vägtrafikavtal mm. Dessa förhållanden finns beskrivna i litteratur och annan dokumentation.¹⁹⁾ Prövningen har för dessa frågor kunnat genomföras genom att jämföra aktörens uppfattning med de faktiska förhållandena. Denna prövning har bidragit till att uppfylla kravet på genomsådande.

PRÖVNING GENOM INTERAKTION MED AKTÖRER OCH INTRESSENTER

Det empiriska materialet har i olika tolkningsnivåer återförts till respektive aktör. Utskrifter av de bandade samtalen förelades aktören för att felaktigheter och otydligheter skulle kunna justeras vid det påföljande besöket hos aktören. Materialet på nästa tolkningsnivå, fallbeskrivningarna för respektive företag, returnerades även de till aktören för kommentarer. Aktörens kommentarer till fallbeskrivningarna togs i de flesta fall in per telefon. Det praktiska förfarandet vid återföringen till aktörerna redovisas i samband med respektive fallstudie-serie. Denna del av prövningen har huvudsakligen syftat till att lägga en fast grund för den vidare tolkningen.

De successivt framkomna resultaten har även presenterats för andra intressenter till åkeriföretagen som tex branschorganisationer, speditorsföretag, myndigheter och transportköpare. Presentationen har fått skilda former som tex. artiklar i fackpress, anföranden vid konferenser, föreläsningar i samband med utbildning för yrkesverksamma personer i branschen, utredningsrapporter mm. Vid dessa tillfällen har det ibland givits kommentarer vilka bidragit till prövningen av resultaten. Ett av de viktigaste fora för denna diskussion har varit kommittén för projektet om de internationella landsvägstransporterna. I kommittén ingick representanter för Svenska åkeriförbundet, Sveriges Industriförbund, Transportnämnden (numera Transportrådet), Sveriges Speditörförbund, spedi-

tionsföretag samt transportförmedlingsföretag. Meningsutbyten i de ovannämnda sammanhangen har bidragit till att forskarens tolkningar kunnat kontrasteras och positioneras mot andra bedömares tolkningar. Detta har bidragit till att uppfylla kravet på självkännedom vilket också innebär att förståelsen har kunnat fördjupas.

PRÖVNING GENOM ROLLBYTEN

Genom att i olika roller interagera med den typ av företag som utgör studieobjekt kommer aktörerna och deras agerande att framstå tydligare och bidra till forskarens förståelse. Som konsult i enskilt åkeriföretag har den partsorienterade rollen inneburit möjligheter att studera hur aktörerna agerar gentemot mig och gentemot yttre intressenter som tex branschorganisationen i syfte att tillvarata sina intressen. Som utredare med en partsammansatt kommitte har jag lärt mig hur intressenterna öppet och dolt agerar för att uppnå gynnsamma lösningar och kompromisser. Som forskare har jag försökt att genom "teorimedvetenhet" distansera mig till de studerade intressenterna för att därigenom kunna iaktta deras verklighetsbilder. Dessa roller har inneburit perspektivskiften vilka bidragit till ökad självkännedom.

PRÖVNING GENOM ANDRA FORSKARES TOLKNING AV AKTUELLA DATA (INOM SAMMA REFERENSRAM)

Utskrifter från samtal med aktörer i andra fallstudieserien har förelagts andra forskare för deras tolkning. Syftet har varit att så långt som möjligt låta forskare med kunskap om de aktuella företagens miljö göra sin tolkning av aktörernas verklighetsbilder och strategiska agerande. Avvikelse i tolkning skulle kunna användas till att finna alternativa tolkningar samt till att öka självkännedomen om min egen verklighetsbild. Resultatet av denna prövning diskuteras i det avslutande kapitlet i rapporten.

PRÖVNING GENOM ANDRA FORSKARES TOLKNING AV AKTUELLA DATA (INOM ANNAN REFERENSRAM)

I analysen av aktörers verklighetsbilder har begrepp avseende språk och kognitiv struktur använts i syfte att finna grundläggande drag vilka senare relateras till aktörernas strategiska agerande. Tolkningen som görs grundas på att språk avspeglar kognitiv struktur vilken i

sin tur utgör en bestämmande faktor för verklighetsbilders innehåll och struktur. I avsikt att pröva min tolkning av aktörernas kognitiva struktur har en språk-stilistisk analys genomförts av annan forskare och avsett två av aktörerna. Den språk-stilistiska analysen redovisas i bilaga och diskuteras med avseende på sitt innehåll i samband med den andra fallstudieserien. Denna prövning har bidragit till att den gjorda tolkningen av aktörernas verklighetsbilder har blivit säkrare.

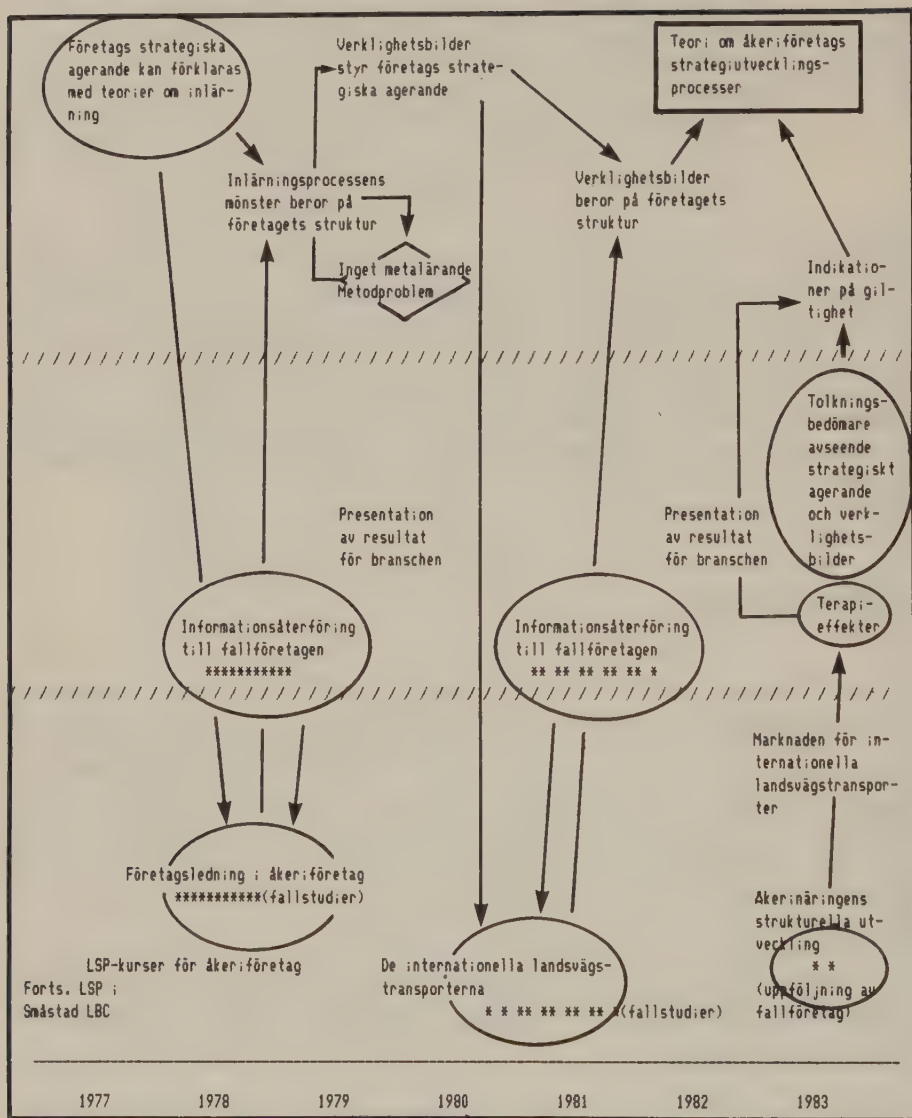
Som en sammanfattning kan hela prövningsprocessen i det föreliggande arbetet betraktas som såväl omfattande som mångdimensionell. Forskningsarbetets utpräglade stegvisa genomförande har gjort det möjligt att ta tillvara resultat av prövningar för att sedan inkorporera dem i efterföljande arbetsmoment. De konkreta resultaten av prövningsprocessen redovisas främst i det avslutande kapitlet.

1.3.4 Teoribildning

I föreliggande avsnitt förs en kort diskussion om hur data och tolkningar har genererat teori. Processen i vilken begrepp och teori växer fram är ofta präglad av omedvetna associationer och oplanerad intuition varför en diskussion knappast kan avse principer utan snarare måste gälla den faktiska process i vilken begrepp och teori utvecklats.²⁰⁾ Karaktären av sök-lär-process kommer att framhållas.

Figuren nedan försöker illustrera teoribildningsprocessen och utgör en utveckling av tidigare illustrationer över forskningsarbetets bedrivande.

FIGUR 5. TEORIBILDNING



Sökandet efter en referensram för att förstå företagens strategiska agerande resulterade i ett tidigt skede i en föreställning om inlärningsprocesser. I den första fallstudieserien försökte jag finna ett mönster i inlärningsprocesser hos olika typer av åkeri-

företag och jag hade också som ambition att finna ett mönster för inlärningsprocessers förändring i takt med erfarenheterna.

Vid analysen av den första fallstudieserien insåg jag att det inte var möjligt att med den valda metoden studera inlärningsprocessers förändring och det var inte heller möjligt att förstå de aktuella företagens strategiska agerande endast med hänsyn till inlärningsprocesserna i respektive företag. Den eventuella bristen i den valda metoden rörde frågan om vad som egentligen hade studerats i den första fallstudieserien. Aktörens val av åtgärder han berättade om var naturligtvis präglad av vad han upplevt som väsentligt. Det som studerats borde i så fall ha varit ett resultat av aktörens val och därigenom en konsekvens av hans kunskap och värderingar, dvs hans verklighetsbilder.

Denna insikt togs till utgångspunkt för den andra fallstudieserien där verklighetsbilder gjordes till föremål för studium. I denna formades verklighetsbildsbegreppet av teorielement om kognitiva bilder och sattes i relation till företagens strategiska handlingar.

Resultatet av denna andra fallstudieserie pekade liksom den första på att företagets struktur hade en påtaglig samvariation med det studerade fenomenet. Insikten började växa fram att såväl inlärningsprocesser som verklighetsbilder styrs av företagets struktur liksom att företagets struktur är ett resultat av verklighetsbilder och inlärningsprocesser.

För att inlärningsprocesser och verklighetsbilder skulle kunna inordnas i en gemensam teoriram definierades det strategiska agerandet som bestående av två processer, nämligen strategiformulering och strategigenomförande. Dessa två processer syntes kräva helt skilda företagsstruktur för att kunna fungera effektivt men ändå fanns det exempel på företag som uppenbarligen hade svårigheter med både strategiformulering som strategigenomförande. Denna anomali kom att leda fram till att begreppet om det strukturella armodet, och andra dithörande begrepp, formulerades. Det är så långt som teoribildningen har förts i denna rapport.

Teori som genererats har blivit prövad utifrån fyra kriterier, nämligen huruvida resultaten accepteras och tilldelas förståelseskapande förmåga av aktörerna, intressenterna och forskarsamhället. Därutöver har agerandet hos två av aktörerna efter fallstudiernas genomförande gett anledning till att överväga om ej just genomförandet av samtalen med dessa aktörer gett resultat som överensstämmer med teoriens ansats. Det finns alltså terapeutiska inslag i resultaten av fallstudiearbetet.

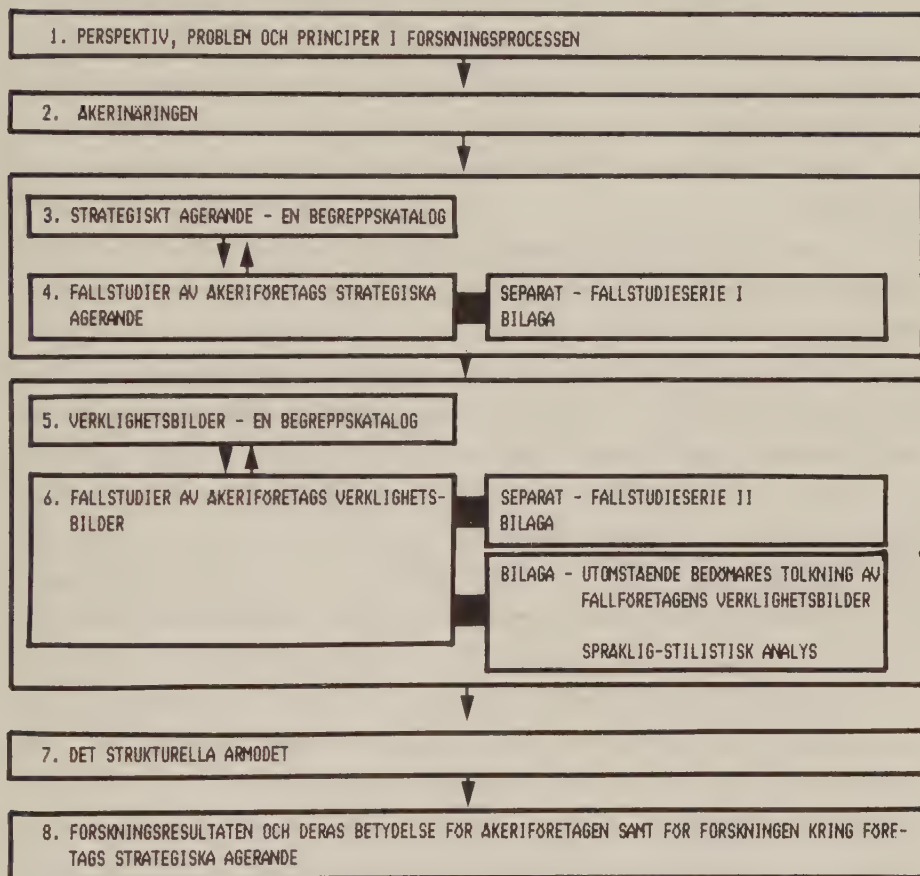
Sammanfattningsvis kan teoribildningen karakteriseras av en stegvis utveckling av begrepp vilka i en slutfas utgör beståndsdelar i en teori om åkeriföretags strategiska agerande. Prövning av utvecklad teori har gjorts på flera nivåer och beskrivs mer konkret i rapportens avslutande kapitel.

1.4 Plan över rapportens disposition

När forskningsarbetet nu rapporteras kan inte den etappvisa forskningsmetoden få utgöra ensam grund för rapportens struktur. Läsaren har sannolikt ej behov av en kronologisk resultatredovisning utan vill istället studera resultatet i ett sammanhang. Forskningsrapporten har därför väsentligen strukturerats efter resultaten och inte efter forskningsprocessen. Forskningsförloppet har emellertid fått slå igenom i och med att det två fallstudieserierna presenteras separat.

Rapportens uppläggning framgår av nedanstående figur.

FIGUR 6. FORSKNINGSRAPPORTENS UPPLÄGGNING



I det första kapitlet har problemområde och forskningsmetod presenterats. De egenskaper som framhölls var den stegvisa problemformuleringen, studieobjektets krav på forskningsmetoden samt forskningsmetodens krav på djup förförståelse för aktörerna och deras miljö.

Kapitel 2 redogör tillsammans med Bilaga 1. för det empiriska grundmaterialet från åkerinäringen. Kapitlet syftar till att i grova drag ange de villkor under vilka fallföretagen arbetar men

innehåller även en analys av åkerinäringens organisatoriska karaktistika. På denna förståelse kan sedan fallstudierna byggas.

I det tredje kapitlet görs förberedelserna till analys av den första fallstudieserien. Förberedelserna innebär val av instrument med vilka fallföretagens inlärningsprocesser skall beskrivas och analyseras. Instrumenten utgöres av begrepp kring strategiskt agerande och organisatorisk inläring. Med hjälp av dessa formuleras en beskrivnings- och analysmodell vilken senare tillämpas på fallföretagen.

I det fjärde kapitlet preciseras den tidigare nämnda modellen och tillämpas på de 11 åkeriföretagen i fallstudieserien. De olika företagstyperna analyseras var för sig och konstateras ha skillnader i såväl strategiskt agerande som i inlärningsprocessers struktur. Dessa skillnader tas till utgångspunkt för en diskussion om företagsstrukturens inverkan på inlärningsprocess och vice versa. Det fjärde kapitlet leder fram till en tetoriansats om inlärningsprocessers strukturberoende. På grund av metodproblem har inte de satta syftena för den första fallstudieserien uppnåtts utan arbetet så långt resulterar huvudsakligen i ett antal nya frågeställningar.

Dessa frågeställningar kräver ytterligare belysning och ger härigenom en övergång till kapitel 5 där förberedelser för den andra fallstudieserien vidtas. Förberedelserna yttrar sig i att begrepp om verklighetsbilder, deras innehåll, struktur och funktion redovisas. Dessa begrepp sammanställs så att de kan utgöra beskrivnings- och analysinstrument i den andra fallstudieserien.

Den andra fallstudieserien redovisas i kapitel 6 i form av analys och tolkning av det empiriska råmaterialet där begreppen som formats i föregående kapitel används som analysverktyg. Här lyftes verklighetsbildernas funktion i strategiutvecklingsprocessen fram liksom deras bestämningsfaktorer, deras innehåll och struktur. Resultaten synes i detta stadium innebära en motsägelse till vad

som framkom i analysen av inlärningsprocesserna. Denna motsägelse ligger till grund för analysen i det sjunde kapitlet.

För att förstå de motstridiga resultaten från studierna av inlärningsprocesser respektive verklighetsbilder görs antagandet att företags strategiska agerande kan betraktas som bestående av två i huvudsak sekventiella delprocesser, nämligen strategiformuleringsprocessen och strategigenomförandeprocessen. Denna uppdelning av strategiutvecklingsprocessen utgör nyckeln till teoriansatsen om åkeriföretags strategiska agerande.

Det sjunde kapitlet kommer således att utgöra hemvist för de huvudsakliga forskningsresultaten. Begrepp som STRUKTURELLT ARMOD, STRUKTURELL RIKEDOM och STRATEGISK PULS introduceras.

Avslutningsvis diskuteras (i kapitel 8) de praktiska och teoretiska konsekvenserna av den presenterade teoriansatsen om åkeriföretags strategiska agerande. För praktikern påvisas resultatens betydelse för utvecklingsarbete i småföretag i allmänhet och i åkeriföretag i synnerhet. För den företagsekonomiska forskningen innebär resultaten att sökandet efter förståelse av företags strategiska agerande bör inriktas på företagsstrukturers och branschers inverkan på verklighetsbilder och inlärningsprocesser.

FOTNOTER TILL KAPITEL 1.

PERSPEKTIV, PROBLEM OCH PRINCIPER I FORSKNINGSPROCESSEN

1)

Jämför diskussionen om hur den alltmer politiserade företagsmiljön anses snedstyra företagen i deras verksamhet. Lobbying och uppvaktningar blir enligt detta synsätt viktigare än produktutveckling och marknadsföring.

I detta sammanhang är åkerinäringen särskilt intressant eftersom samhället sedan början av 1900-talet har haft intresse att styra verksamheten i företagen. Åkerinäringen kan betraktas som en bransch med mycket lång regleringstradition. Utvecklingen av denna bransch skulle således kunna tjäna som exempel på vad som kan förväntas för andra branscher på väg in i alltmer politiserade miljöer.

Med reglerade branscher avses här branscher där företagens agerande på marknaden är underkastat regler av administrativ karaktär. Det kan gälla regler om hur nya verksamheter får etableras, regler om kapacitetsförändringar i existerande verksamheter, regler om vilka geografiska marknader som får betjänas, regler som påverkar företagens kapacitetsutnyttjande mm. Andra politiska åtgärder kan vara av finansiell art som tex. subventioner av konkurrerande företag, beskattning i syfte att påverka konkurrensförhållanden etc.

I de flesta branscher finns det regler av politisk natur. Regleringarnas restriktivitet varierar dock och i vissa branscher upplevs de som särskilt betydelsefulla av företagen. Åkerinäringen är ett sådant exempel.

Genom att reglera en bransch försöker samhället uppnå vissa ekonomiska, politiska eller sociala målsättningar. Genom att införa restriktioner för marknadens funktioner riskerar man emellertid effektivitetsförluster i form av lägre produktivitet i de enskilda företagen och i form av lägre resursallokerings effektivitet i marknaden.

Inom den ekonomiska forskningen har effektivitetsförluster främst setts som ett resultat av att konkurrensen minskar när reglerande åtgärder sätts in. Nyare perspektiv på regleringsproblemet innefattar dock även andra aspekter som tex. hur den tekniska innovations- takten påverkas av politisk reglering. Se tex Capron (ed) (1971). I Sverige har bl.a. Kling (1981) studerat spridningsprocesser av ny teknik i industrin.

Organisationsteoretiska studier av företags agerande under dessa typer av restriktioner är däremot fåtaliga. Forskningsområdet börjar emellertid växa fram. Vid Umeå universitet har tex ett forskningsprogram initierats inom organisationsekonomi vilket avses behandla företags och organisationers agerande i politiska miljöer. Se Lundin m.fl. (red.) (1983).

2)

Andra branscher med inslag av politisk reglering har varit av intresse för den företagsekonomiska forskningen. Sålunda utgör delar av dagspressen studieobjekt för ett forskningsprojekt i vilket bland annat presstödet inverkan på företagens strategiska agerande analyseras. (Issal, 1984)

3)

De klassiska verken inom organisationsteori handlar i stor utsträckning om företags anpassning till sin miljö. Se tex Lawrence & Lorsch, (1967) samt Rhenman, (1974).

4)

Detta är den dominerande inställningen i litteraturen om strategisk planering. (Se tex Ansoff, 1978). Se även Thompson, (1967) för en mer deskriptiv ansats.

5)

Weick (1969) betraktar detta förhållande som att företaget genom att uppmärksamma vissa fenomen i miljön också definierar den på ett individuellt sätt. (Enacted environment).

6)

Den forskningstradition som här avses är synnerligen omfattande och letar sig långt bakåt i tiden. Ett urval framträdande representanter är Barnard (1968(1938)), Simon (1965(1945)), March & Simon (1958), Cyerth & March (1963), Argyris & Schön (1974) samt March & Olsen (1976). Svenska företrädare för denna inriktning av organisationsteorin är bl.a. Carlsson (1951), Strömberg & Wiridenius (1961), Johannisson (1971), Jönsson & Lundin (1977), Forsblad (1977), Hedberg (1979) samt Brunsson (1981).

7)
Detta synsätt är influerat av teoribildningen kring Experiential Learning vilket avser förhållandet att verklig inlärnin g främst sker genom praktiskt handlande. Se bl.a. Kolb, (1971) och Revans (1978) vilken har varit ledande personlighet inom Action Learning.

8)
En av de främsta förespråkarna för en vetenskapsmetod utan restriktioner är Feyerabend (1979(1975)), vilken hävdar att alla metoder vilka ökar vetandet är tillåtna och att metodmässiga regler snarare hämmar kunskapsutvecklingen än leder den till nya upptäckter.

9)
För kursen utarbetades ett kursmaterial i LSP där de speciella förhållandena i åkerinäringen konkret diskuterades. Rask (1977).

10)
Jmf teoribildningen om s.k. superorganisationer. T ex Cummings (1983), Elliott (1981) har studerat framväxten av småföretagsorienterade branschorganisationer.

11)
Med stimulus-respons-syn avses uppfattningen att ett företags agerande uteslutande kan härledas från de yttre miljövillkoren. En stimulus-organisation-respons-syn tar däremot hänsyn till företagets interna organisation som en mellanliggande variabel när miljövillkoren översätts till strategiskt agerande. (Se tex. Child, 1972)

12)
För en pedagogisk tolkning av metalärande se Lennung, (1974).

13)
Under senare år har den företagsekonomska forskningsdebatten varit upptagen med vetenskapsfilosofiska gränsdragningar. Debatten har förvisso lett till att ramarna för det metodmässigt tillåtna blivit vidare men har också inneburit framväxt av en metodsyn i vilken skarpa gränser dragits mellan skilda synsätt. I detta debattklimat har flera författare sett det som nödvändigt att i forskningsrapporter deklarerat sin vetenskapsfilosofiska grundinställning. Det är enligt min mening tveksamt om företagsekonomer varit särskilt lämpade för att utveckla vetenskapsteorin eller om de senaste årens metoddebatt avkastat några signifikanta resultat.

Av ovanstående skäl avstår jag från att försöka föra debatten vidare. Den forskningsmetod som kommit till användning måste betraktas som allmänt accepterad och belyses ingående i avsnitt 1.3 där de mer praktiskt inriktade metodproblemen diskuteras.

14)

För en presentation av egenskaper och skilda varianter av kvalitativ forskning se tex Filsted (ed), (1972) samt Eneroth, (1979).

15)

Wirsäll (1980) har dock i en studie av handelns vilja till förnyelse baserat sin metod på analys av fackpressens innehåll under de senaste 30 åren. Det underförstådda antagandet har här varit att fackpressen avspeglar innovationsprocesser i detaljhandeln. Detta antagande har dock ej prövats i den angivna studien.

16)

Det är självklart att det även för med sig risker att i stor utsträckning engagera sig i det system som man har för avsikt att studera. Sålunda kan aktörerna uppfatta forskaren som företrädande vissa intressen i branschen och därför behandla honom som en part i branschspelet. Om forskaren är omedveten om detta finns risker för validitetsproblem. Anknyttande problem tar Scott (1965) upp i samband med en analys av forskarens skilda roller vid fältarbete i organisationer.

17)

Den traditionella metodlitteraturen har detta som sin huvudpunkt vad det gäller forskarens förhållande till studieobjektet.

18)

Erfarna organisationskonsulter framhåller just access och förförståelse som kritiska faktorer för framgångsrikt förändringsarbete. (Se tex Gummesson, 1982). Andra författare ser fallstudier i sig som en metod att få access till aktörer och därigenom skapa en plattform för organisationsutredningar. (Berg,1967).

Det är av denna anledning betänkligt att allmänna introduktioner till fallstudiemetod som tex Kjellen & Söderman (1980) ej tar upp access som en kritisk faktor för goda fallstudier.

19)

Se tex Sveriges Överenskommelser med främmande makter, DsFi 1983:5 om Beskattnings av påhängsvagnar mm.

20)

Flera författare, däribland McCall (1977) föreslår i en diskussion av företags anpassningsprocesser att det för utvecklingen av nya referensramar är nödvändigt med någon form av alternativgenerator. McCall rekommenderar försiktighet med förlitande på existerande teori, att med humor leka fram nya vinklingar och att göra analogier till andra system vilka inte behöver vara av omedelbar relevans för den ursprungliga studien. Denna ansats på beslutsfattande i företag kan överföras på forskarens arbete med att lösa sina forskningsproblem. Se även Hedberg & Jönsson (1978).

KAPITEL 2.

ÅKERINÄRINGEN

2.1 Åkerinäringens struktur

2.2 Åkerinäringens historia

2.3 Från chaufför till företagsledare

2.4 Åkeriföretagens strategiska agerande

2.5 Branscharbetets organisation och funktion

2.6 Tidigare forskning kring åkerinäringen

Fotnoter till kapitel 2.

KAPITEL 2.

ÅKERINÄRINGEN

Åkerinäringen och marknaden för landsvägstransporter har tidigare varit föremål för studier. De problem som främst studerats har varit förknippade med marknadsregleringen, branschstrukturen, konkurrensförhållandena till andra transportslag etc. Det trafikpolitiska perspektivet har varit dominerande. Tidigare studier av åkeriföretags strategiska agerande saknas.

För att förstå företagens agerande på marknaden är det nödvändigt att utveckla en kunskap om marknadens struktur och funktionssätt. Med hänsyn till de frågor som ställts i detta forskningsprojekt är det särskilt viktigt att åkeriföretagarnas situation, åkeriföretagens agerande och branscharbetets egenskaper berörs.

Åkerinäringen influeras mycket starkt av dess småskaliga teknologi och nära koppling till industrins verksamhetsutveckling. Samhällets styrning avseende etablering och drift av åkerier har också en betydande effekt.

Åkerinäringen består av ett stort antal transportproducerande företag men på marknaden uppträder ett betydligt färre antal företag som säljare av transporttjänster. Nedbrutet till delmarknader är denna struktur ännu mer framträdande.

Delmarknader inom marknaden för landsvägstransporter kan definieras av dess teknologi, vilken i sin tur är en effekt av efterfrågans inriktning och struktur, geografiska avgränsning eller

tillståndsmässiga reglering. Flera av delmarknaderna präglas av oligopolistiska inslag.

Åkerinäringen har varit mycket expansiv under efterkrigstiden fram till mitten av 70-talet. Därefter har en stagnation inträffat. Marknadsandelar har tagits från andra transportslag.

Åkerinäringens situation under den tidsperiod då föreliggande projekt bedrivits, 1977 - 1982, har varit besvärlig. Marknaden har varit stagnerande och såväl lönsamhet som soliditet har sjunkit till mycket låga nivåer.

Detta kapitel behandlar mer detaljerat de förhållanden som angetts ovan. Inledningsvis skisseras åkerinäringens struktur. Åkeriföretagarens situation och åkeriföretagets strategiska agerande analyseras. Branscharbetets organisation och funktion diskuteras. Avslutningsvis görs en summarisk genomgång av tidigare forskning kring åkerinäringen.

2.1 Åkerinäringens struktur¹⁾

Åkeriföretagen uppträder på marknaden som renodlade underleverantörer vilka säljer sina tjänster via förmedlingsföretag/speditionsföretag eller som säljare av sina egna tjänster. Dessa båda roller kan även kombineras i det enskilda företaget. En uppdelning av marknadsaktörerna görs nedan på producenter respektive säljare av transporttjänster. Till marknadsstrukturen räknas här även förekomsten av etableringshinder och exitkostnader, förekomsten av produktdifferentiering, kostnadsstrukturen och olika former av integration mellan producenterna och säljarna.

2.1.1 Åkeriföretag som producenter av transporttjänster

1980 fanns i landet cirka 20.000 åkerier. I denna siffra inräknas samtliga åkerier oberoende av associationsform. Åkeriets storlek mäts oftast i antal fordon.

TABELL 1: ÅKERIFÖRETAGEN FÖRDELADE EFTER STORLEK
(Källa: Svenska åkeriförbundet)

Åkeri- storlek	Årsskiftet 1960/61		Årsskiftet 1979/71		Årsskiftet 1980/81	
1	8.908	68,0%	13.726	71,6%	14.514	70,0%
2-5	3.701	28,3	4.552	23,7	4.993	24,1
6-10	318	2,4	536	2,8	751	3,6
11-15	74	0,6	164	0,8	226	1,1
16-	98	0,7	202	1,1	255	1,2
Totalt	13,099	100%	19.180	100%	20.739	100%

Åkerinäringens karaktär av småföretagsbransch framgår tydligt. 70% av åkerierna är enbilsåkerier.

Om man väljer att redovisa transportkapacitetens fördelning på åkerier i olika storleksklasser blir bilden en annan. Enbilsåkerierna svarar då för drygt 30% av antalet fordon och de allra största åkerierna svarar för nästan 20% av kapaciteten.

TABELL 2: LASTBILARNAS FÖRDELNING EFTER ÅKERISTORLEK
 (antal lastbilar och traktorer)
 (Källa: Svenska åkeriförbundet)

Akeri- storlek	Arsskiftet 1960/61	Arsskiftet 1970/71	Arsskiftet 1980/81
1	8.908 36,7%	13.726 35,2%	14.514 32,1%
2-5	9.432 38,8	12.131 31,1	13.453 29,7
6-10	2.334 9,6	4.097 10,5	5.597 12,4
11-15	923 3,8	2.107 5,4	2.842 6,3
16-	2.699 11,1	6.981 17,9	8.841 19,5
Totalt	24.296 100%	39.042 100%	45.247 100%

Företagsbeståndet inom åkerinäringen visar följande trender (enligt Svenska åkeriförbundets statistik).

- Under perioden 1960-1973 ökade antalet åkerier, antalet lastbilar och lastkapacitet oavbrutet. Den årliga tillväxten av antal åkerier var omkring 4%.

- Under perioden 1974-1976 minskade antalet åkerier. 1976 var minskningen 3,5% av företagsbeståndet och 1977 ca 0,5%. Antalet fordon minskade inte i samma takt.

- De mindre åkeriernas andel av fordonsparken har minskat. De medelstora åkeriernas andel har ökat och de större åkeriernas andel har ökat starkt.

2.1.2 Säljare av lastbilstransporter

Beskrivningen ovan har sin utgångspunkt i de transportproducerande enheterna. Om beskrivningen utgår från de transportsäljande företagen, erhålles en annan bild.

Den största delen av åkeriföretagen uppträder inte individuellt som säljande företag på transportmarknaden, utan låter kollektivt ägda

företag (lastbilcentraler), transportförmedlingsföretag, speditörsföretag eller regionala specialföretag sköta marknadsföringen. Dessa transportsäljande företag har visserligen viss egen transportproduktion, men den helt dominerande delen av transportproduktionen ligger i de enskilda åkeriföretagen.

Antalet transportsäljande företag och antalet sysselsatta fordon i inrikes landsvägstransporter framgår av nedanstående tabell. Trenden har markerats med plus eller minus. Siffrorna avser 1980.

TABELL 3: TRANSPORTSÄLJANDE FÖRETAG, INRIKES LANDSVÄGS-TRANSPORTER, 1980.
(Källa: Svenska Åkeriförbundet)

Företagstyp	Antal företag	Antal fordon	Andel av transportarbete
Större och medelstora åkerier med egen försäljning. (10 bilar eller fler).	393 +	10.168 +	37%
Lastbilcentraler	257 -	15.000 -	24%
Transportförmedlingsföretag, (ASG, GBS, Fraktarna)	3 +	5.600 -	39%
Regionala specialföretag	Statistik saknas		

Det bör observeras att angivna fordonsantalet för lastbilcentraler avser medlemmars fordon som transportplaneras genom centralen och för transportförmedlingsföretagens fordon tillhöriga kontrakterade transportörer.

2.1.3 Etableringshinder och exitkostnader

Marknaden för landsvägstransporter är historiskt sett en marknad med stark samhällelig reglering avseende etablering, driftsförhåll-

landen och prissättning. Den statliga interventionen har tidvis varit betydande. Den nuvarande regleringen består i prövning av den tillståndssökandes lämplighet att bedriva yrkesmässig trafik.²⁾ Den tidigare behovsprövningen avskaffades i och med den nya yrkestrafikförordningen 1979. Likaså har regleringen av åkeriernas kapacitet i realiteten avskaffats liksom nu även formellt bestämmelserna om åkeriföretagens tillåtna geografiska arbetsområden, lokalområdesbestämmelserna.

Samhälleliga regleringar som idag synes påverka utbudet är framförallt landsvägstrafikens beskattning i form av fordonsskatt och kilometerskatt, arbetstidsbestämmelserna och de trafiksäkerhetsmässiga bestämmelserna om överlast. Lagen om tillstånd för inrikes transportförmedling har haft stor betydelse för uppkomsten av förmedlingsföretag skilda ifrån åkeriföretagen.

Etableringshindren har således reducerats genom att behovsprövning inför utdelning av trafiktillstånd har slopats. Reglerna för kapacitetsökning inom redan etablerade åkerier har också mjukats upp. Den restriktion som återstår, lämplighetsprövningen, synes inte innebära några reella hinder för nyetableringen av åkerier. Huruvida det nyligen införda kravet på att tillståndssökande skall genomgå en kortare utbildning kommer att verka restriktivt eller ej är för tidigt att uttala sig om.

Etableringshinder i annan form verkar inte heller att finnas. Visserligen representerar en tung lastbil en ansenlig investering men de bilsäljande företagens hjälp med finansiering i form av avbetalningskontrakt, växelförfarande, leasing etc har effektivt undanröjt de finansiella etableringshindren.

Med exitkostnader avses storleken på eventuella hinder för att lämna åkerinäringen. Det är uppenbart att för flertalet åkeriföretagare ger just åkeriverksamhet den frihet och rörlighet de eftersträvar. Alternativa sysselsättningar för äldre åkeriföretagare är inte helt lätta att finna. Av dessa anledningar torde de sociala exitkostnaderna vara betydande för en stor del av företagen i åkerinäringen. De ekonomiska exitkostnaderna är förmodligen små

eftersom andrahandsmarknaden för utrustningen (bilarna) är välutvecklad.

2.1.4 Produktdifferentiering i åkerinäringen

I åkerinäringen har, bl a på grund av transportteknikens utveckling, olika specialiteter utvecklats. Dessa skilda inriktningar kan betraktas som åkerinäringens olika delmarknader. Inom varje delmarknad kan det förekomma ytterligare differentiering av transporttjänsten mer som ett svar på transportköparens krav än som en medveten produktstrategi från åkeriets sida. Differentieringen kan avse att åkeriet accepterar att genomföra tjänster anknyttande till transporttjänsten som t ex uppackning, montering, upptagande av efterkrav m m.

För de allra flesta delmarknader inom åkerinäringen torde det dock vara sällsynt att åkeriföretagen bedriver en medveten produkt-differentiering för att särskilja sig från konkurrenterna. Det torde istället vara så att den utbudna tjänsten i allmänhet följer den standard som gäller i respektive delmarknad.

2.1.5 Kostnadsstruktur i åkerier

Den förhärskande teknologin för landsvägstransporter medför inte obetingat fördelar när åkeriet ökar i storlek. Detta skall inte tolkas som att stora åkerier inte har några fördelar jämfört med små åkerier. Det torde vara så att med ökad företagsstorlek ökar förmågan att på ett rationellt sätt driva transporter som kräver mer omfattande transportplanering, t ex styckegodstransporter, liksom förmågan att marknadsföra och sälja transporterarna ökar. Av detta skäl finner man att åkeriföretagen inom t ex styckegods-trafiken är genomsnittligt större än andra åkerier³⁾ och man finner

också att de transportsäljande företagen har en betydligt högre genomsnittlig storlek.

För det enskilda fordonet kan kostnadsstrukturen studeras med avseende på sysselsättning. På kort sikt är kostnaderna till överväldigande del fasta. Om fordon och chaufför inte sysselsättes bortfaller visserligen de vägberoende kostnaderna men de tidsberoende kostnaderna kvarstår. Dessa kan i det korta perspektivet uppskattas till cirka 2/3 av de totala kostnaderna och de har dessutom under senare år varit ökande. Av denna anledning lönar det sig för åkeriet att hålla igång fordonet för att tjäna täckningsbidrag även om transportpriset understiger den kalkylmässiga totalkostnaden. Marginalkostnaderna för ett transportuppdrag är alltså mindre än genomsnittskostnaden. Förutsättningar för en kortsiktig lågprispolitik finns.

2.1.6 Ägarstruktur och integrationsformer i åkerinäringen⁴⁾

Ägandeformen i åkeriföretaget är en av flera faktorer som påverkar företagets agerande. Lastbilcentralerna, vilka är baserade på den kooperativa iden, skiljer sig från de övriga åkeriföretagen i sin struktur och beskrivs mer ingående längre fram i detta avsnitt.

De enskilda åkeriföretagen drivs till allra största delen som traditionella små familjeföretag. Ägaren arbetar oftast som chaufför utom i de större företagen, där företagsledningsuppgifterna tar en större del av arbetstiden. Åkaren kan välja att själv ansvara för sin transportförsäljning eller att gå in som medlem i en lastbilcentral eller att teckna transportöravtal med ett transportförmedlings- eller speditiönsföretag. Det är främst större åkerier som arbetar självständigt under det att de mindre företagen förlitar sig på lastbilcentralens eller transportförmedlingsföretagets transportförsäljning. I dessa fall fungerar åkeriet alltså endast som en producerande enhet, dvs åkeriet står i ett

underleverantörsförhållande till lastbilcentralen/transportförmedlingsföretaget/speditionsföretaget.

Transportförmedlingsföretagen baserar sin affärsidé på att marknadsföra och samordna fjärrtransporter så att ett balanserat godsflöde kan utgöra grunden för deras underleverantörer. För detta arbete tar transportförmedlingsföretaget ut en provision. Förhållandet till underleverantörerna, de enskilda åkerierna, regleras med transportörsavtal. På vissa orter där transportförmedlingsföretagen inte har egna kontor, fungerar ofta en lastbilcentral som ombud för transportförmedlingsföretaget. Lastbilcentralen har då åkerier i sin medlemskår, vilka utför fjärrtransporterna. Transportförmedlingsföretagen har i viss omfattning köpt upp enskilda åkerier,⁵⁾ bl a för att få en bättre styrning av transportresurserna och för att hindra andra konkurrerande företag att köpa åkeriet. I regel fungerar dock förmedlingsföretaget endast som distributör av transporttjänster.⁷⁾

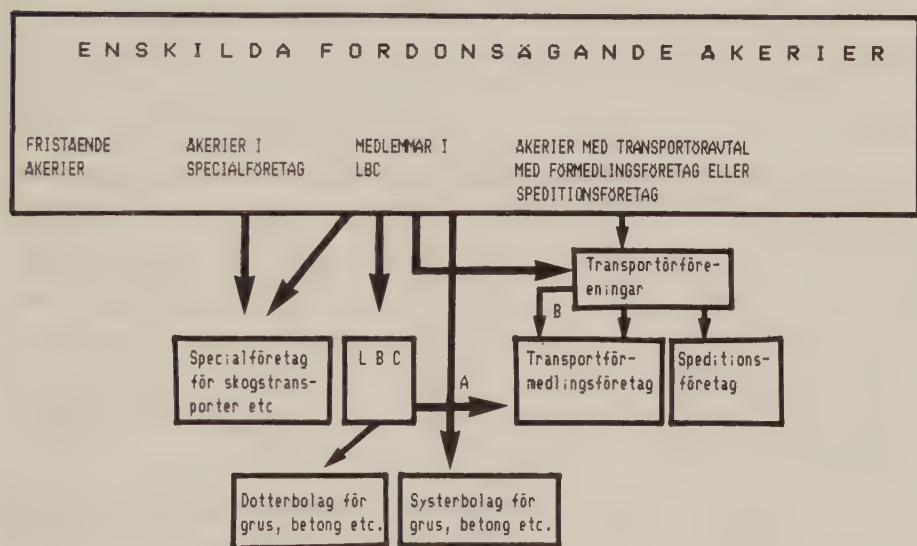
Lastbilcentralerna (LBC) är producentkooperativa företag inom vilka de enskilda medlemsföretagen samverkar inom marknadsföring, transportledning och övrig administration. LBC drivs vanligtvis som ekonomisk förening med de bilägande åkerierna som medlemmar, vilket innebär att transportresurserna finns hos medlemmarna och inte i den ekonomiska föreningen. Under senare år har det förekommit att LBC omorganiserat sig till bilägande företag med medlemmarna som anställda chaufförer. På detta sätt har man försökt uppnå en tryggare sysselsättning för åkaren och en starkare kapacitetsstyrning från LBC:s sida vad gäller avställningar och investeringar.

I samband med att man i LBC diversifierat⁷⁾ för att minska riskerna för ett ensidigt beroende till de rena transporttjänsterna, har dotter- och systerbolag tillskapats. Det gäller oftast företag med tillverkning och försäljning av byggmaterial som grus, betong, asfalt etc. Entreprenadfordon har anskaffats för att man skall kunna erbjuda större bitar av bygg- och anläggningsproduktion etc. Entreprenadfordon har anskaffats för att man skall kunna erbjuda större bitar av bygg- och anläggningsproduktionen till sina

kunder. Dessa företag är oftast aktiebolag med stora egna produktionsresurser i form av grustäkter, krossverk, betongstationer, asfaltverk och entreprenadfordon.

Ägande- och samverkansformerna utgör alltså ett komplext mönster. Figuren nedan sammanfattar detta.

FIGUR 7. ÅKERINÄRINGENS ORGANISATORISKA STRUKTUR



"A" anger att LBC kan fungera som ombud för transportförmedlingsföretag. "B" anger att transportörföreningarna/transportörgrupperna utgör åkarnas intresseorganisation i förhandlingar med transportförmedlingsföretagen/speditionsföretagen samtidigt som när det gäller transportörföreningarna de har ägarinflytande i förmedlingsföretagen.

Lastbilcentralernas organisation som producentkooperativa företag, har speciell betydelse för företagets sätt att fungera. Medlemmarna, eller delägarna som man inom LBC vill kalla dem, fullgör en kapitalhållningsfunktion genom att de äger fordonen och

genomför transporterna. Man kan alltså se delägarna som ett system av samverkande företag både avseende finansiering och produktion.

Om man betraktar LBC som ett företag kan man konstatera att det för små företag vanliga förhållandet, att företagsledningen även äger företaget, inte gäller utan att företagsledningen ägandemässigt är fristående men ändå är starkt styrd av ägarkretsen/leverantörerna. Som i många andra företag med professionell företagsledning, kan man i LBC konstatera målkonflikter mellan ledning och ägare.

Ledningen försöker utveckla LBC som ett företag, men ägarna försöker utveckla sina egna åkerier i första hand. Speciellt när frågor om investeringar och kapacitetsförändringar aktualiseras, kan dessa målkonflikter iakttagas. LBS's anpassning till ändrade marknadsvillkor kan därför bli en mycket komplicerad process när man dessutom inom ägarkretsen har åkare med olika verksamheter som lokaltransporter, fjärrtransporter, när man ofta har en lekmanastyrelse med låg formell kompetens, och när man som kooperativt företag har svårt att ackumulera vinstmedel eller att kräva ägarna på kapitaltillskott.

Tendensen i LBC's organisation går mot att man organiserar fastare, genom att företagsledningen får ett starkare inflytande ju längre diversifieringen drivs.

2.2 Åkerinäringens historia⁸⁾

De historiska perspektiv på åkerinäringen som läggs här omfattar den tekniska utvecklingen (Figur 8) de juridisk-politiska åtgärderna (Figur 9) samt efterfrågans förändring (Figur 10) mätt som byggnadsverksamhetens och industrikonjunkturs utveckling. De tre utvecklingsförloppen får representera de ledande delsystemen i åkerinäringen.

Tidsschemat i Figur 9 pekar på några viktigare faktorer i den politiska och juridiska omvärlden. Vissa åtgärder har varit sty-

rande för utvecklingen. Här kan främst nämnas arbetstidslagstiftningen, fordonsbeskattningen och bestämmelserna om överlastavgifter. Behovsprövning av trafiktillstånd har däremot visat sig ha mindre styrande effekt på åkerinäringens utveckling av transportkapacitet (Kritz, 1976).

Utvecklingen under sista hälften av 40-talet samt 50- och början av 60-talet med en expansiv ekonomi, endast avbruten med kortare recessioner, har inte fortsatt vilket Figur 10 visar. Under andra hälften av 70-talet har den ekonomiska stagnationen varit påtaglig. Bostadsbyggandet har visat en dramatisk minskning.

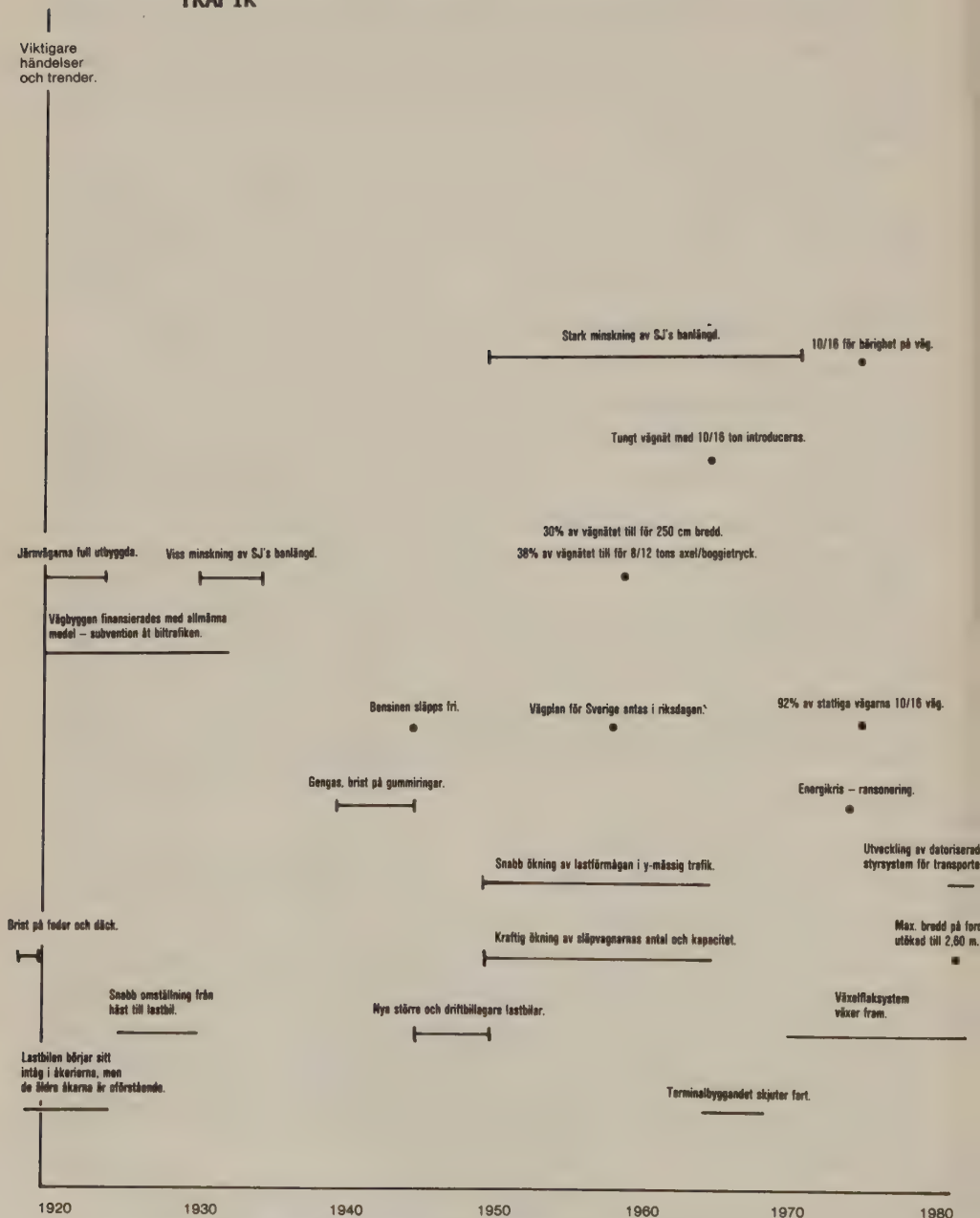
Marknadsstrukturens förändring illustreras i Figur 11.

Historiska data över företagens agerande, t ex avseende produktutveckling, saknas. Figur 12 avseende branschorganisationens aktiviteter får istället utgöra en indikation på marknadsbeteendet.

Åkarna har sedan 1400-talet funnit det värdefullt att organisera sig för att få större inflytande hos myndigheter och kunder. Fram till 1800-talets slut sammanslöt man sig genom skråväsendet och när skråväsendets privilegier avskaffades fanns det ett naturligt utrymme för bildandet av en riksorganisation för åkarna. Branschorganisationen har i vissa fall kunnat påverka förutsättningarna för åkeriverksamheten. Genom arbetet att samordna de små åkeriföretagen har man t ex försökt påskynda utvecklingen mot större företagsenheter. Det är inte meningen här att bedöma branschorganisationens betydelse, utan ovanstående tidsschema vill endast peka på några aktiviteter som kan ha haft betydelse.

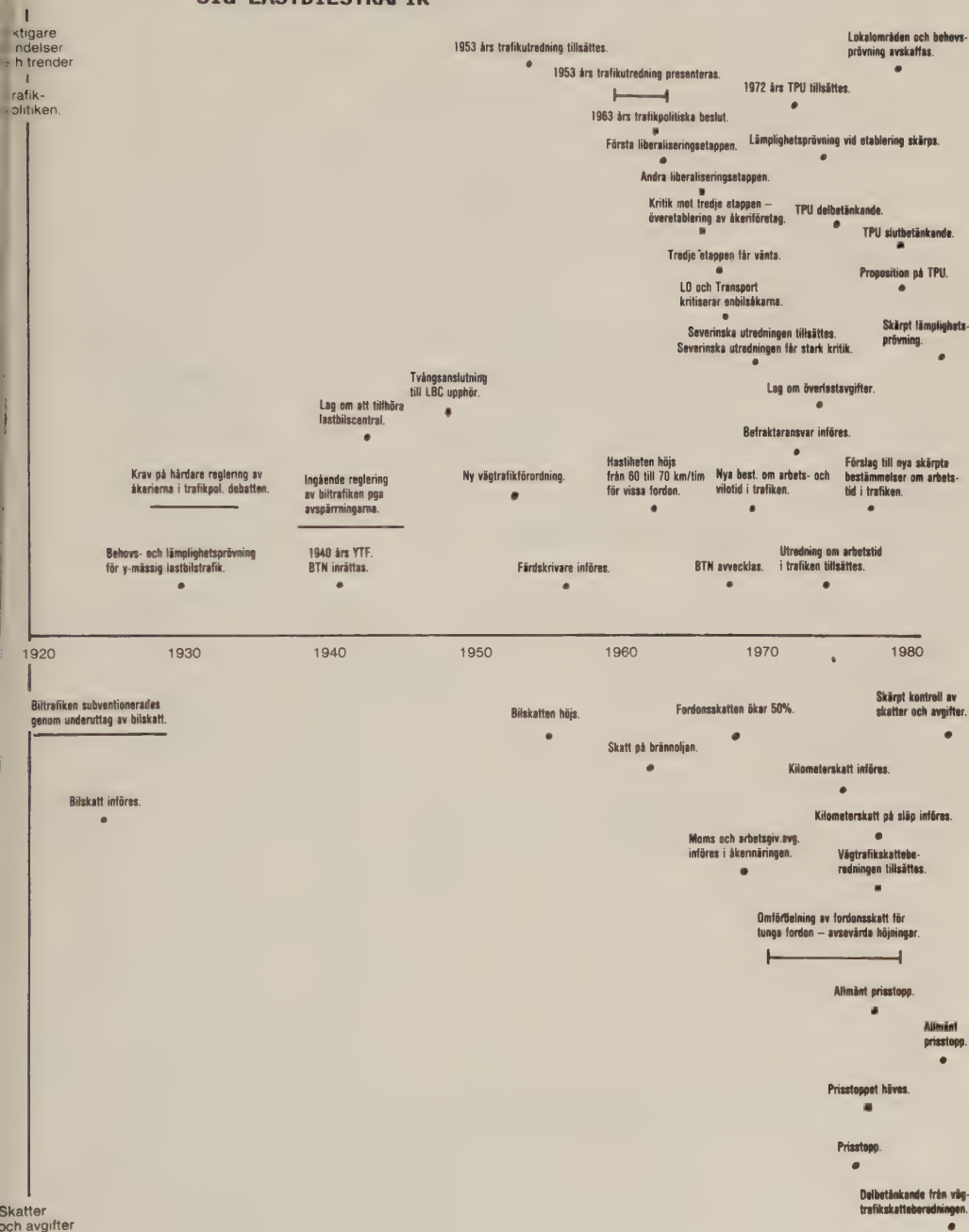
Slutligen presenteras några indikatorer på marknadsresultat uttryckt som den yrkesmässiga lastbilstrafikens volymförändringar (Figur 13) samt åkerinäringens position i den totala transportsektorn (Figur 14). Upplysningar om åkeriernas lönsamhetsutveckling saknas. Som ett mått på effektivitetsutvecklingen anges tonkilometerprisets förändring (i löpande priser).

FIGUR 8. TEKNISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR YRKESMÄSSIG LASTBILSTRAFIK

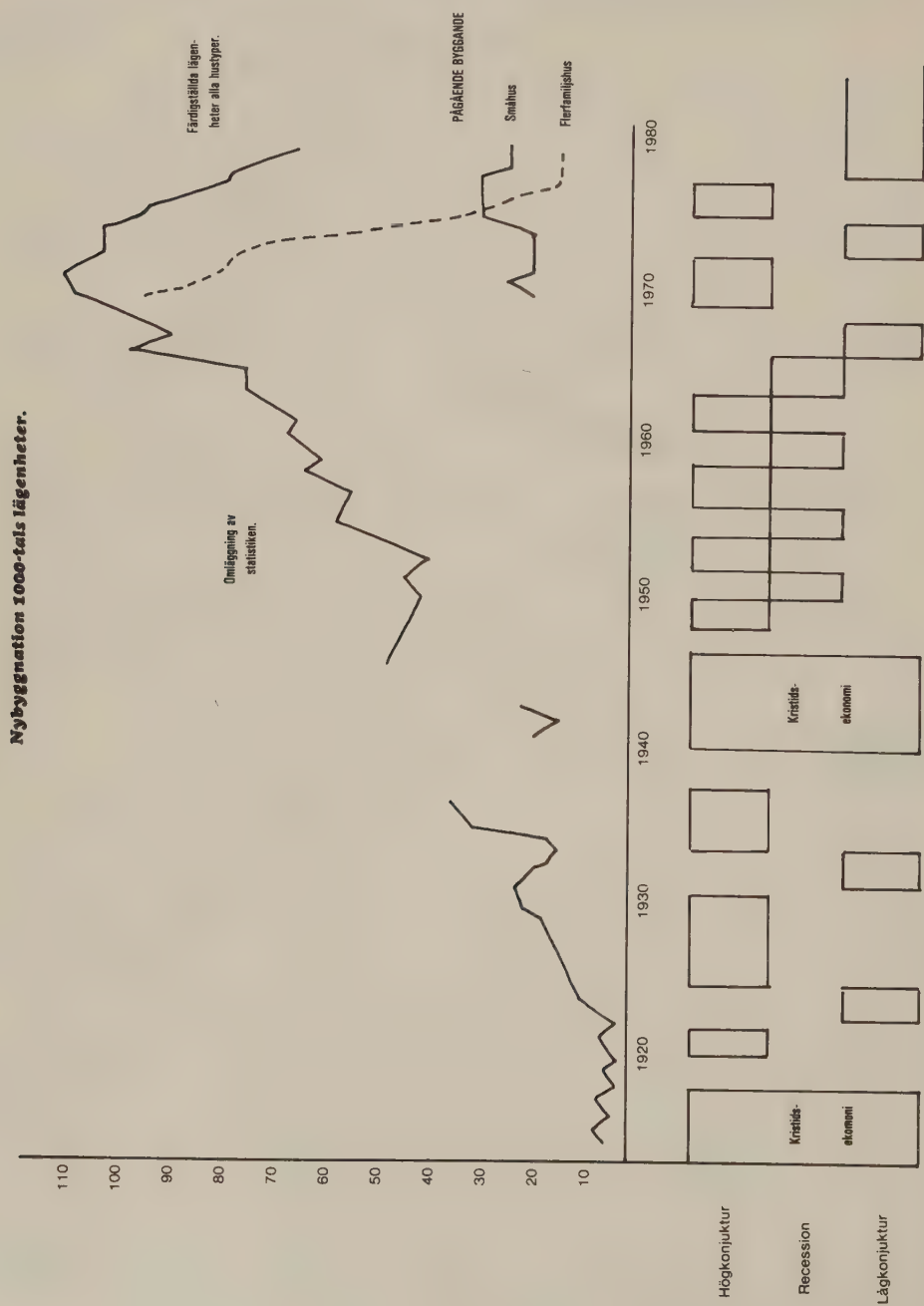


Ovanstående tidsschema skissar några grunddrag i förändringen av de tekniska förutsättningarna för yrkesmässig lastbilstrafik. De viktigaste faktorerna torde vara den kontinuerliga utvecklingen mot ett större vägnät med högre bärighet och fordonens ökande lastförmåga.

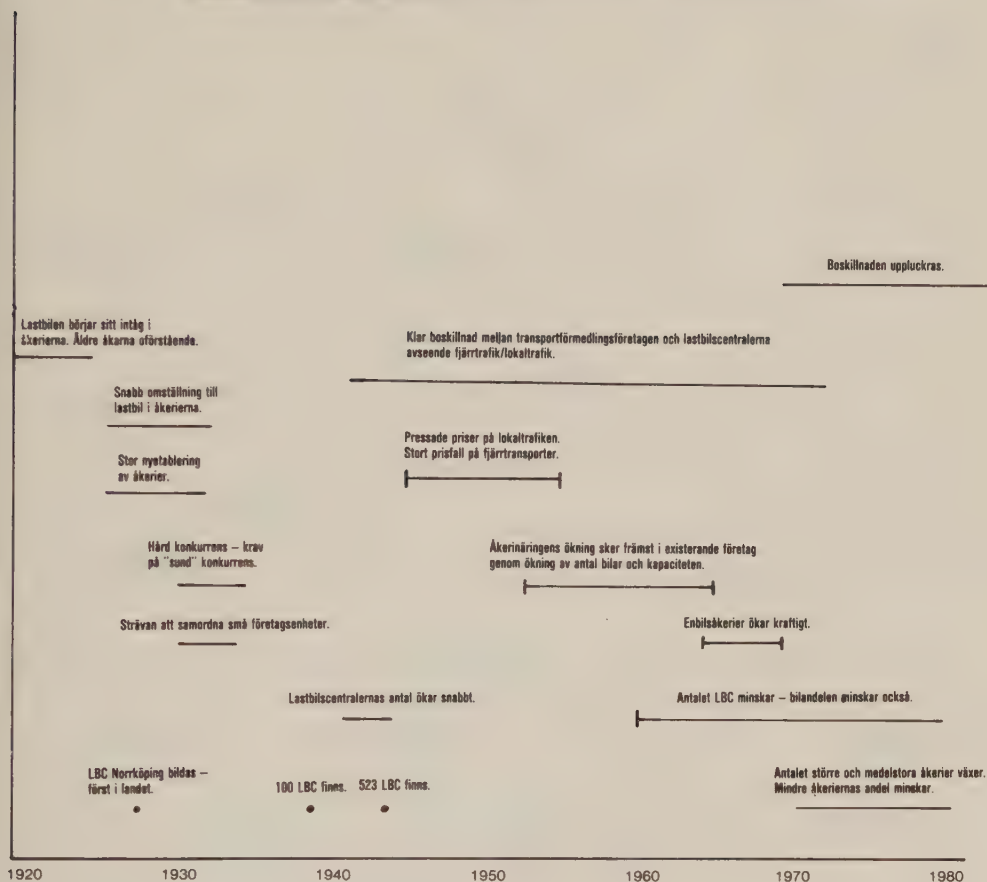
FIGUR 9. JURIDISKA OCH POLITISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR YRKESMÄSSIG LASTBILSTRAFIK



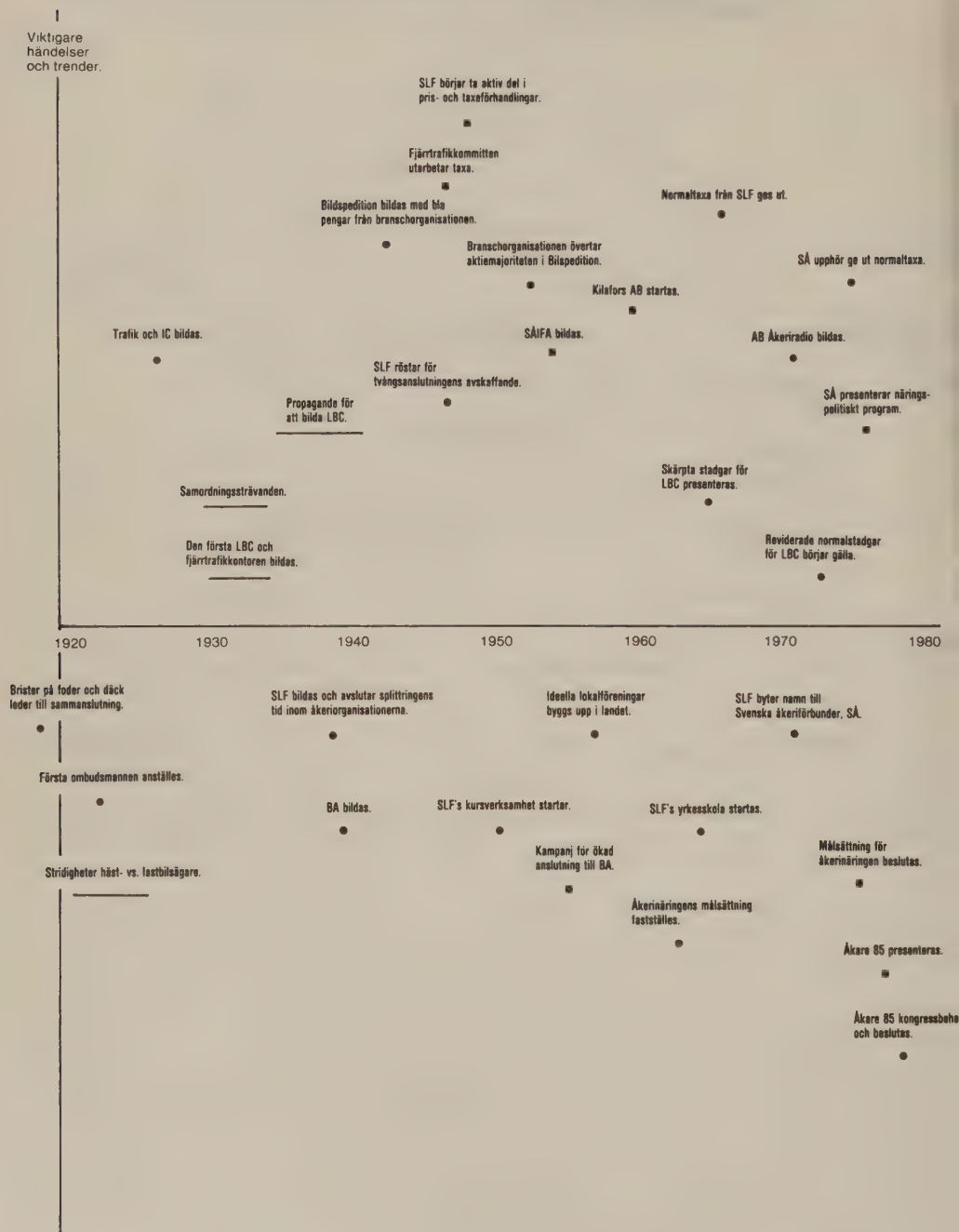
FIGUR 10. NYBYGGNATION 1000-TALS LÄGENHETER



FIGUR 11. DEN HISTORISKA UTVECKLINGEN AV ETT URVAL ASPEKTER PÅ
BRANSCHSTRUKTUREN.

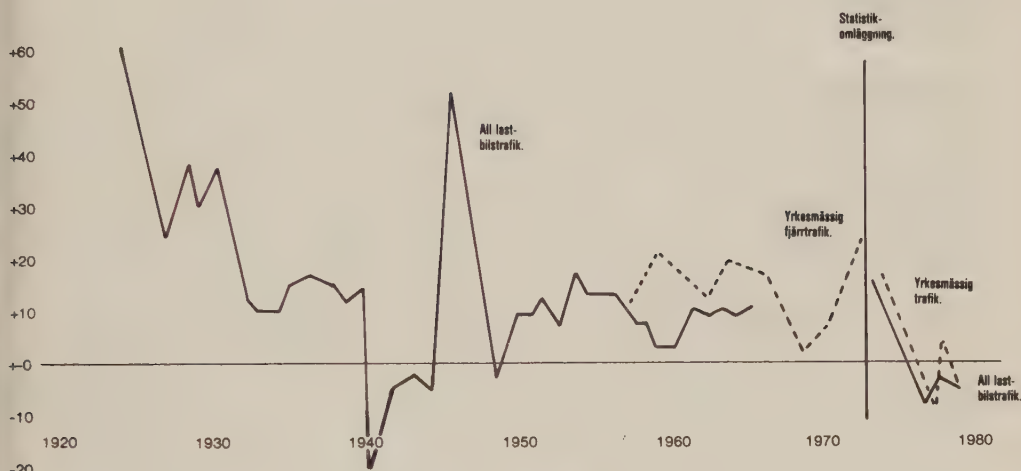


FIGUR 12. BRANSCHORGANISATIONENS AKTIVITETER

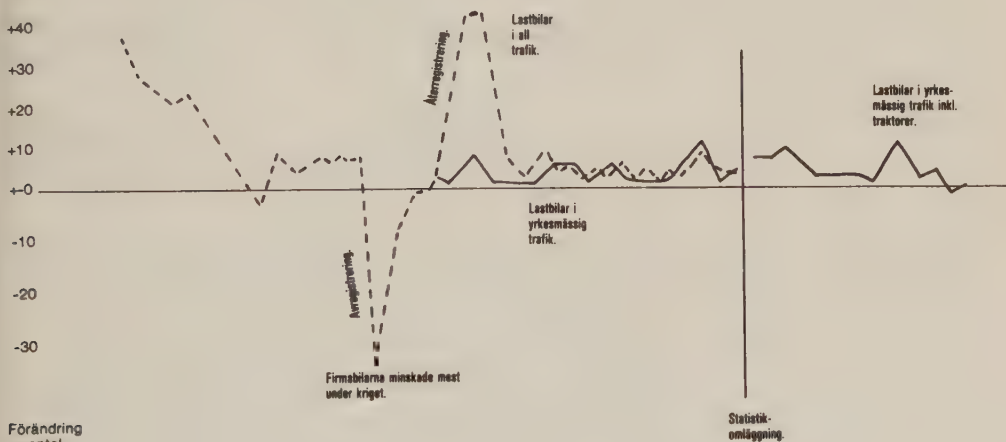


FIGUR 13. INDIKATORER PÅ MARKNADSFÖRÄNDRINGAR FÖR DEN YRKESMÄSSIGA LASTBILSTRAFIKEN.

Förändring
av last-
bilarnas
transport-
arbete (i %).



Förändring
av antal
lastbilar
i yrkes-
mässig
trafik (i %).



FIGUR 14. NÅGRA STRUKTURELLA SKEENDEN INOM TRANSPORTSEKTORN OCH INOM ÅKERINÄRINGEN.

Viktiga
trender

Bilismens begynnande expansion.
konkurrensen järnväg-landväg
uppfattas som ett allvarligt
problem. Järnvägen förlorar
korttransporter och visst hög-
värdigt gods på långa avstånd.

Inget statligt företagande inom
bilismen – liberalismens genom-
brott.

Lastbilarnas intåg snabbar i
utvecklade regioner – främst
lokaltransporter.

Fjärtransporten på lastbil börjar växa fram
och få sitt breda genombrutt.

Nedgång i lastbilarnas transportarbete.

Stark expansion av långväga transporter på landväg.

Ökning fjärtrafik 15%/år.
Ökning lokaltrafik 12%/år.
Ökning icke yrkesmässig trafik 8%/år.

Lastbilstrafiken tar större andel av totaltransporterna.

Yrkesmässiga trafikens andel av totala trafiken ökar.

Yrkesmässiga fjärtrafiken visar minskande ökningstakt.

Åkerbilarnas inkörning över 1 miljard.

Åkerbilarnas inkörning över 1,5 miljarder.

Åkeriförutagen med sidoverksamhet
omsätter ca 8 miljarder.

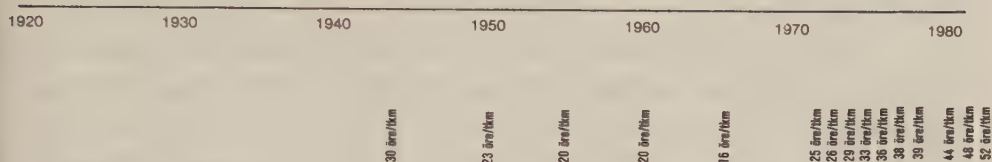
Åkarna svarar för över 80% av den
totala lastbilstrafiken.

Stor neddragning av tippbilar
i yrkesmässig trafik.

1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980

I ovanstående schema har den historiska utvecklingen analyserats med hänseende till strukturella förändringar i åkerinäringen. Det kan där konstateras bl a hur åkerierna brutt in i alltför typer av transporter som tidigare betraktats som förbehållna andra transportslag (fjärtrafiken från järnvägen och utrikestrafiken från järnvägs- och sjötrafiken).

FIGUR 15. TONKMPRISET VID ACKORDSKÖRNING.



Ovanstående tidsschema visar tonkilometerprisets utveckling. Om detta mått användes som en indikator på produktivitetens utveckling betyder det att produktiviteten har varit starkt ökande. Observera att priserna är angivna i löpande priser.

I ovanstående tidsscheman har den historiska utvecklingen av tillväxten av lastbilarnas transportarbete samt förändringen av antalet lastbilar i yrkesmässig trafik beskrivits. Diagrammet avser de årliga ökningstakterna.

I termer av tillväxt och andelar av den totala transportmarknaden har lastbilstrafiken och åkerinäringen varit mycket effektiv och framgångsrik. Tillväxten har varit stark och marknadsandelarna är, även på marknader med stark konkurrens från andra transportslag, höga.

2.3 Från chaufför till företagsledare

Åkeriföretagarens roll i åkeriföretaget kan beskrivas som ett av flera skeden i en (möjlig) utvecklingsprocess. Den enklaste rollen ligger närmast chaufförsrollen under det att företagsledarrollen kräver såväl andra förutsättningar i företaget som andra egenskaper hos företagaren. Diskussionen nedan försöker följa utvecklingen genom olika skeden från chaufför till företagsledare.

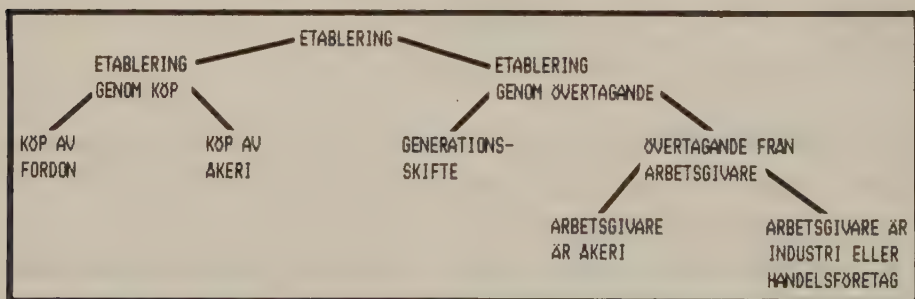
Nyrekruteringen av åkeriföretagare sker vanligtvis från chaufförgruppen.⁹⁾ Etableringen som egen företagare kan ske på olika sätt. Det traditionella etableringssättet är att antingen köpa bil för att på egen hand skaffa körning eller att direkt köpa bil med

redan kontrakterad körning. I det senare fallet finns redan verksamheten igång.

Ett ökat etableringssätt är övertagande av åkeri antingen från tidigare generation, eller från nuvarande arbetsgivaren. Man kan förmoda att detta etableringssätt är i ökande av två skäl. För det första är en mycket stor del av åkerierna förstagenerationsåkerier och dessa startare kommer i allt större utsträckning upp i pensionsålder. Generationsskifte blir således allt aktuellare i åkeriföretagen. För det andra har transportkonjunkturen för åkerierna medfört lägre lönsamhet och en press på de etablerade åkerierna att minska antalet bilar. Denna minskning av åkeriets storlek har i många fall genomförts på så sätt att den chaufför som blivit berörd fått erbjudande om att överta bilen. Detta förfarande har även förekommit i de fall industri- och handelsföretag önskat övergå från egen transportorganisation till att utnyttja externa transportörer.

De olika etableringsformerna skulle alltså kunna klassificeras enligt följande:

FIGUR 16. ETABLERINGSFORMER I ÅKERINÄRINGEN



Med etableringen och utvecklingen av åkeriföretaget förändras företagarens roll. Åkarens skilda roller diskuteras nedan.¹⁰⁾

Åkeriföretagaren med en bil fyller rollen av den traditionelle hantverkaren. Han reglerar sitt ekonomiska utbyte i huvudsak med hjälp av sin egen fysiska arbetsinsats och med hjälp av sitt hantverksredskap (bilen). Så länge som han inte har ansvar för anställda chaufförer kan han arbeta på ett likartat sätt som i sin tidigare chaufförsroll.

Hantverkaren kan nu driva sitt företag som enbilsåkeri eller av olika skäl expandera antalet bilar. Ofta har han ingen åstundan att växa men känner sig ändå tvungen att följa med den volymutveckling som hans uppdragsgivare kan ha.

Det kan gälla det transportförmedlingsföretag eller speditionsföretag han kör för, det kan gälla den lastbilcentral han är medlem i eller det kan gälla den kund han har i de fall han har direktkontakt med kunden. Efter en ökning av bilantalet kommer hantverkaren in i rollen som arbetsledare och kan inte nu endast genom sin fysiska arbetsinsats påverka det ekonomiska utfallet. Det krävs även planering och personalarbete av arbetsledaren men i huvudsak baserar han verksamheten på sin egen kompetens inom transportproduktionen.

Åkerier med anställda chaufförer är till allra största delen underleverantörer till andra transportsäljande organisationer. Därför kommer arbetsledaren att vara den mest frekventa företagarerollen i flerbilsåkerierna.

I ett begränsat antal fall har emellertid åkeriet utvecklats till att även ansvara för marknadskontakten och därför fått ett ökat antal funktioner i sin organisation. I dessa företag kan företagarerollen liknas vid den traditionella småföretagaren i de tillverkande företagen. Här finns funktioner i företaget som personal, produktion, marknadsföring, ekonomi etc. Småföretagaren har en mer komplex ledningssituation jämfört med arbetsledaren i och med att han även ansvarar för den utåtriktade kontakten.

De åkerier som har egen transportförsäljning har till allra största delen baserat sin verksamhet på lastbilstransporten. Det

finns emellertid fall där man kan se ett medvetet agerande från företagarens sida att komplettera sitt tjänsteutbud för att lösa kundens problem på ett bättre sätt och för att få en närmare kontakt med kunderna. I dessa fall har åkeriet kompletterat sina tjänster med andra verksamheter inom den fysiska distributionen. Även andra mer diversifierade verksamheter förekommer. Företagare med detta agerande benämnes fortsättningsvis företagsledare.

Företagarens personliga arbetssituation är naturligtvis mycket beroende av den roll han spelar i företaget. Kraven på teknisk och operativ kompetens är allmänna under det att behovet av personal-, marknadsförings- och strategisk kompetens ökar med företagsrollerna på skalan. På samma sätt som företagarens utåtriktade verksamhet varierar till sin natur så varierar även möjligheterna till hans personkontakter och informationsutbyte med omvärlden. I de olika rollerna utsätts företagaren för olika typer av isolering.

Om de olika företagarrollerna relateras till varandra kan företagsledaren sättas som exempel på en roll där informationsutbytet med omvärlden är öppet och varierat. Jämfört med företagsledaren befinner sig småföretagaren i en mer konform värdemiljö. Hans verksamhet inskränker sig till lastbilstransporter och han hämtar sina erfarenheter från denna avgränsade bransch. Småföretagaren är utsatt för branschisolering.

Småföretagaren har å andra sidan ändå kontakt med marknaden i form av kontinuerlig relation med kunderna. Denna väg får han kunskaper om vilka egentliga problem kunden har och han får också upplysningar om hur hans tjänster uppfattas av kunden. Detta informationsutbyte har däremot inte den företagare som i sitt företag endast spelar arbetsledarrollen. I detta fall är arbetsledaren utsatt för marknadsisolering och branschisolering.

Ytterligare isolerad är hantverkaren i sin situation som ensamföretagare. Han befinner sig oftast i bilen och har mycket små möjligheter att utbyta erfarenheter och tankar med andra. Hantverkaren är, jämfört med arbetsledaren, utsatt för en arbetsplatsisole-

ring och på samma sätt som den anställde chauffören saknar han fast arbetsplats.¹¹⁾

Diskussionen i detta avsnitt har berört de olika etableringsformerna, aktörens roll i sitt företag och de olika typer av isolering han är utsatt för. Dessa förhållanden avspeglar åkeriföretagarens strukturella situation. För den allra största delen av aktörerna i åkerinäringen är de strukturella villkoren mycket stränga. Såväl informationsutbyte med miljön som möjligheten till personkontakter, internt eller externt, och speciellt personkontakter utanför branschen är mycket begränsade.

Figuren nedan sammanfattar diskussionen.

FIGUR 17. ÅKERIFÖRETAGARENS SKILDA ROLLER

Företags- typ	Företagar- roll	Isolerings- risk	Informations- utbyte med miljön	Personkon- takter
Enbilsåkeri	Hantverkaren	Arbetsplats- isolering Marknads- isolering Bransch- isolering	Mycket begrän- sat	Mycket sat
Flerbilsåkeri utan egen för- säljning	Arbetsledare	Marknads- isolering Bransch- isolering	Mycket begrän- sat	Begränsat
Flerbilsåkeri med egen försäljning	Småföreta- garen	Bransch- isolering	Begränsat	Begränsat
Åkeri med andra verk- samheter ut- över last- bilstrans- porter	Företags- ledaren		Öppet	Flerfält

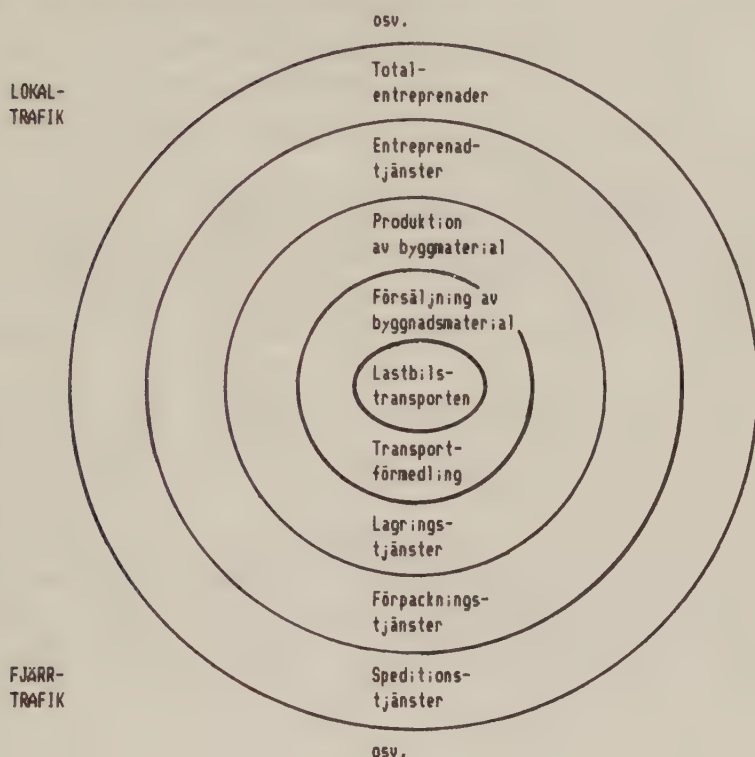
Ett av syftena med forskningsprojektet har varit att utröna hur dessa strukturella villkor påverkar det strategiska agerandet.

2.4 Åkeriföretagens strategiska agerande

Eftersom grunden för etablering av företag inom åkerinäringen är lastbilen och de tjänster den producerar, kommer kärnan i åkeriföretagen att utgöras av lastbilstransporten. Det förhållandet att entreprenörerna oftast är chaufförer verkar i denna inriktning.

Kring lastbilstransporten kan sedan andra tjänster växa fram som stöd för kärntjänsten.¹²⁾ Dessa stödtjänster syftar primärt till att säkra transporttjänsten och kan inte sägas utgöra en grundläggande ny inriktning av åkeriföretaget. Nedanstående figur illustrerar några förekommande tjänster som lagras ovanpå lastbilstransporttjänsten.

FIGUR 18. PRODUKTUTVECKLING I ÅKERINÄRINGEN



Figuren ovan utgör inte endast en beskrivning av vilka stödtjänster som förekommer utan kan även ses som en beskrivning av den inriktning utvecklingsarbetet har i åkeriföretag. Det finns alltså en rörelse, om än långsam, mot att lösa större och mer komplexa problem för kunden. Det finns även ett liknande förhållande i åkeriföretagens hållning till sina leverantörer. I vissa företag försöker man integrera bakåt, via t ex egna serviceverkstäder, egen lagerhållning av reservdelar, egen ombyggnad av släp och påbygggnader, egen industriell produktion av släpfordon osv. Försättningsvis begränsas diskussionen till åkeriföretagens förhållningssätt till sina avsättningsmarknader.

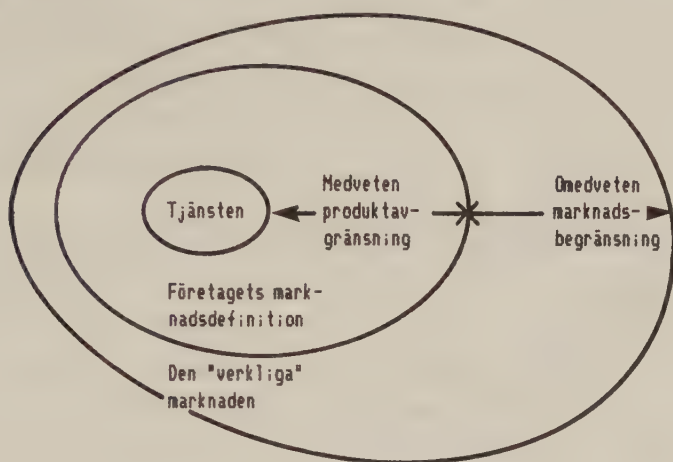
Som en approximation kan man anta att åkeriföretagens strategi gentemot marknaden kan beskrivas utefter en skala som skulle kunna benämnas "tjänstens omfattning". Ena ytterlighetsfallet representeras av en partiell tjänst som måste kompletteras med andra tjänster för att lösa kundens problem. Det andra ytterlighetsfallet motsvarar då den tjänst som är komplett i sig.

För att en bedömning skall kunna göras av i hur hög grad den erbjudna tjänsten löser kundens problem måste först kundens problem definieras. Denna definition är naturligtvis helt beroende på vilken marknad det enskilda åkeriföretaget anser sig vara sysselsatt i.¹³⁾

Oavsett hur den konkreta definitionen av marknaden och således kundens problem görs kommer tjänsten och/eller marknadsdefinitionen att uppvisa en viss bredd eller komplexitet. Ju mer komplex tjänsten/marknadsdefinitionen är, desto högre grad av medvetenhet finns hos företaget om företagets funktion i förhållande till kunden.

Förhållandet mellan tjänstens innehåll, definitionen av marknaden och den "verkliga" marknaden kan illustreras enligt nedan.

FIGUR 19. ÅKERIFÖRETAGETS MARKNADSAVGRÄNSNING



Vad den "verkliga" marknaden skall omfatta finns det delade meningar om. Utifrån ett teoretiskt systemperspektiv torde tex i fallet fjärrtransporter, logistiksynsättet kunna utgöra en lämplig grund för att formulera kunders behov i samband med materialflöden. Detta skulle peka på att den "verkliga" marknaden har behov av och efterfrågar logistiktjänster.¹⁴⁾ För lokaltransporterna är andra systemsynsätt mer lämpliga.

Med utgångspunkt från ovanstående diskussion av tjänsters innehåll kan nu en kritisk granskning av åkeriföretagens strategiska agerande göras. Kritiken bygger på förutsättningen att en utveckling bort från den rena lastbilstransporttjänsten är önskvärd i syfte att skapa mer attraktiva tjänster och bättre lönsamhet.

Redovisningen av åkerinäringens struktur innehöll bl a en beskrivning av åkeriföretagens olika metoder för att organisera transportförsäljningen. Det framgick där att av cirka 20.000 åkerier har endast cirka 400 åkerier egen transportförsäljning. De övriga åkerierna fungerar som underleverantörer till antingen lastbilcentraler, transportförmedlingsföretag, speditiönsföretag eller är i övrigt mer eller mindre heltidskontrakterade av en bestämd

uppdragsgivare. Visserligen kan lastbilcentralerna ses som egen transportförsäljning i lokal samverkan med andra åkeriföretag och visserligen kan vissa transportförmedlingsföretag (främst Bilspedition) betraktas som resultat av åkeriernas integration framåt men ändå måste slutsatsen dras att det enskilda åkeriföretaget i allmänhet inte strävar efter att upprätthålla marknadskontakten. Den överlåter man på andra att sköta.

Med de förutsättningar som gäller för såväl åkeriföretaget som för åkeriföretagaren är det å andra sidan inte givet att en egen transportförsäljning vore att föredra. Det kan mycket väl vara så att underleverantörsförhållandet passar åkeriföretagaren och de marknadsförutsättningar som finns på verksamhetsorten. Det skall endast konstateras här att ogynnsamma företagsstrukturer i form av avskärmning av marknadsinformation och lokal avgränsad verksamhet leder till att företagaren och företaget söker sina referenspunkter inom den snävt definierade branschens lokala förhållanden. En sådan referensram har ett negativt inflytande på möjligheterna till produkt- och marknadsutveckling.

Åkeriföretagens ekonomiska situation kan sammanfattas som präglad av låg lönsamhet och låg soliditet. Den stagnerade transportmarknaden under slutet av 70-talet och början av 80-talet har inneburit en ytterligare press på lönsamheten. I en sådan krisartad situation kan man i många fall vänta sig förändringsarbete i företagen. Det finns emellertid ingenting som tyder på att man från åkeriföretagens sida skulle frångå det traditionella strategiska agerandet. Det strategiska agerandet hos åkeriföretagen måste därför betraktas som outvecklat.

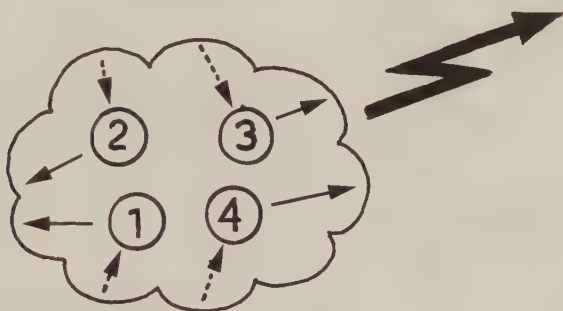
2.5 Branscharbetets organisation och funktion

Branschorganisationer kan ges olika inriktning beroende på förhållandet mellan medlemmarna och organisationen. Branschorganisationens roller kan inplaceras utefter en skala av funktionssamordning.

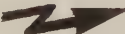
I ett typfall har t ex branschorganisationen övertagit ansvar för enskilda företags externa miljörelationer under det att branschorganisationen i ett andra fall avstått från att engagera sig i enskilda företags förhållande till andra organisationer.

Nedanstående två figurer vill försöka klargöra skillnaden mellan de två typfallen.

**FIGUR 20. BRANSCHORGANISATIONEN SOM KOLLEKTIVT FÖRHANDLINGS-
ORGAN**

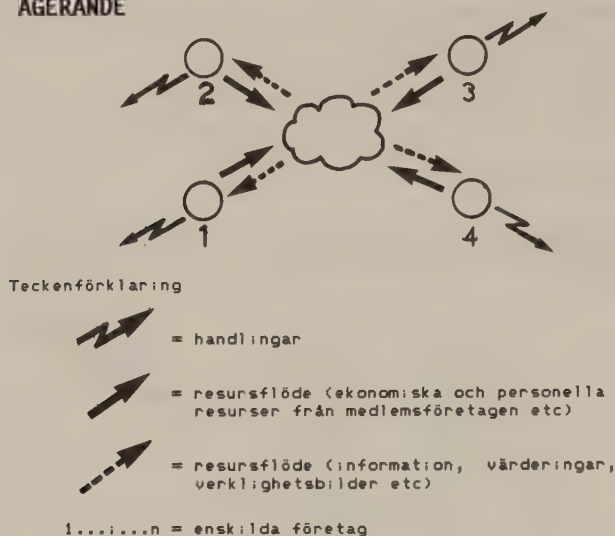


Teckenförklaring

-  = handlingar
-  = resursflöde (ekonomiska och personella resurser från medlemsföretagen etc)
-  = resursflöde (information, värderingar, verklighetsbilder etc)

1...i....n = enskilda företag

**FIGUR 21. BRANSCHORGANISATIONEN SOM INITIATOR TILL ENSKILT
AGERANDE**



I det första fallet "samlar" branschorganisationen resurser från företagen för att, efter en samordning, agera utåt representerande hela mängden av enskilda företag. Denna modell för branscharbete ger en koncentrerad och riktad insats men skapar samtidigt barriärer mellan enskilda företag och utomstående organisationer som skall påverkas.

I det andra fallet uppfattar branschorganisationen sin uppgift som att förse enskilda företag med resurser i form av t ex information för deras eget bruk. Branschorganisationen initierar företags eget agerande.

I verkligheten återfinns inte dessa rena fall av branschorganisationer utan en och samma branschorganisation kan agera i vissa frågor enligt den första modellen och i vissa frågor enligt den andra modellen. För åkerinäringens branschorganisationer har agerandet hittills i mycket stor utsträckning baserats på branschorganisationen som kollektivt förhandlingsorgan. Under senare år kan man emellertid se en tendens till att resurser satsas på företagsutvecklande arbete enligt den andra modellen.

På skalan över olika typer av branschorganisationer finns många mellanformer med sina speciella syften och effekter. I nedanstående figur sammanfattas dessa former och syften varefter en diskussion av deras effekter genomförs.¹⁵⁾

FIGUR 22. FORMER AV BRANSCHSAMVERKAN I ÅKERINÄRINGEN

Form av bransch-samverkan	Typ av samverkan	Syfte för samverkan
Lastbilcentralerna	Samverkan inom marknads-föring och administra-tion. Lokal nivå.	Lokal marknad. Lokal samordning av utbudet.
Transportföreningarna (Transportörgrupperna)	Samverkan för förhand-lingar och kanal för in-flytande hos transport-förmedlingsföretagen/spe-ditörerna. Riksnivå.	Enhetligt uppträdande mot beständ uppdragsgivare. Ägarintresse.
Åkeriföreningarna (länsvis)	Samverkan för att bevaka näringens intres-sen. Regional nivå.	Regionala myndigheter. Regional samordning av utbudet.
Sektioner i åkeri-förbundet	Samverkan för att be-vaka speciella frågor inom näringen. Riksnivå.	Samordning av utbud och enhetligt upp-trädande.
Svenska åkeriförbundet	Samverkan för att beva-ka åkerinäringens intres-sen samt för förhandlingar i vissa frågor. Riksnivå.	Centrala myndigheter och opinionsbildare.

För att förstå den tunga samarbetstraditionen och bl a därav branschorganisationens starka förankring hos åkeriföretagen måste man gå tillbaka till tiden före industrialiseringen.¹⁶⁾ Under 1700- och 1800-talen var åkarna organiserade i skråväsendet. Den enskilde åkaren tillhörde ett åkarelag, vilket hade rätt att inom ett område utföra transporter och hade som motprestation accepterat myndigheternas insyn i prissättningen. I samband med att skråväsendet avskaffades upplöstes åkarelagen och det blev de ideellt inriktade åkeriföreningarna som fick överta arbetet med att organisera åkarna.

Såväl uppslutningen inom åkerinäringen som intresset från myndigheternas sida har levat kvar till modern tid och det finns ett stort antal företag som har formen av samverkansorganisationer. Speciellt har möjligheten att utveckla åkeriföretagen och åkerinäringen genom kooperativa företag lett till att en stor del av det lokala transportarbetet numera utförs i regi av cirka 250 lastbilcentraler. Även i andra länder har kooperativa företag ansetts utgöra en väg för utveckling av åkerinäringen. (Kessler, 1969).

Förutom de historiska traditionerna finns det för åkeriföretagen mer uppenbara argument för branschsamarbete. Det enskilda åkeriföretaget är litet och har begränsade resurser för att fullgöra alla de funktioner som normalt tillskrives företagen. En samverkansorganisation som tar hand om vissa av företagets funktioner kan därför möjliggöra fortsatt drift av företaget i liten skala. Stor-drift och smådrift är en möjlig kombination genom samverkan.

Åkeriföretaget kan dessutom inte räkna med att ensam kunna påverka intressenter i den yttre miljön som t ex myndigheter av olika slag. Gemensamma aktioner genom branschorganisationen kan i dessa fall vara enda möjligheten att göra sin röst hörd.

Branschorganisationen används också av företagen som en kanal genom vilken man får information och kan byta erfarenheter med andra organisationer och företag. Speciellt information som inte har lokalt ursprung inhämtas via branschorganisationerna. Utbildningsprogrammen utgör en något mer strukturerad form av informa-

tions- och erfarenhetsutbyte. Samtliga dessa motiv kan grupperas under rubriken företagsutveckling.

Ett mycket konkret syfte med branscharbete gäller samordningen av transportutbudet. Detta arbete går under beteckningen "skapa sunda konkurrensformer" och syftar bl a till att göra det möjligt för åkeriföretagen att överleva utan att de måste tillgripa metoder vilka anses vara moraliskt förkastliga som tex undanhållande av skatter och avgifter, överträdelse av regler om överlast och arbetstider m m.

Slutligen finns det ett solidaritetsmotiv för medlemskap i branschorganisationen.

Ett gemensamt drag i de ovan beskrivna formerna av branschsamverkan är att åkeriföretaget överlåtitt en mycket stor del av inhämtande och spridning av information på branschorganisationerna. I de allra flesta fall har inte åkeriföretaget själv hand om transportförsäljningen, i många fall har även andra funktioner som administration och ekonomi placerats utanför företaget, i andra fall har förhandlingsarbetet med transportförmedlingsföretaget/speditören överlåtits på transportörföreningen/transportörgruppen och i samtliga fall har man gett riksorganisationen i uppgift att föra dialogen med myndigheterna.

Denna analys leder till konstaterandet att en mycket stor del av informationen från marknader, myndigheter och andra yttre intressenter kommer att kanaliseras av branschorganisationen. För de små åkeriföretagen är därför delaktighet i någon form av branschsamarbete en överlevnadsstrategi. De större företagen har däremot ofta möjligheter att skapa sina egna informationskanaler förutom att just de är de mest företrädde företagen i branschorganisationens olika styrelser och kommittéer.

Branschorganisationen utgör i dess olika former inte endast en förlängning av medlemsföretagens behov av överordnade organisationer utan kan dessutom betraktas som en organisation vilken strävar efter överlevande på lång sikt. För sitt överlevande behöver branschorganisationen resurser från medlemsföretagen och måste

därför leverera tjänster som uppfattas som tillräckligt värdefulla. Branschorganisationen och medlemsföretagen lever på varandra i symbios. Den ena parten är nödvändig för den andres existens.

I detta symbiotiska förhållande finns det starka incitament för branschorganisationen att betona och uppvärdera de insatser man gör för medlemmarna. Budskapet från branschorganisationen till åkeriföretagen blir lätt att de segment av den externa miljön som branschorganisationen arbetar med har en osedvanligt stor betydelse för de enskilda åkeriföretagen. Åkeriföretagen som förlitar sig till i huvudsak denna informationskanal kan inte motsäga eller vederlägga budskapet. De verklighetsbilder som framträder ur branschorganisationens verksamhet kommer att dominera det enskilda företaget som inte har alternativa informationskanaler.

En analys av innehållet Svenska Åkeriförbundets organ (Lastbilen) tyder på att informationen i stor utsträckning är fokuserad på myndigheter och politiska organs agerande.

Följande bild av branschorganisationens verklighet framträder i en innehållsanalys av ledarna i Lastbilen under perioden 1980 - april 1982.¹⁷⁾

De fem mest förekommande frågorna är

- o Trafikpolitiken (särskilt kostnadsansvaret)
- o Allmänpolitiska förutsättningar
- o Väganslagen
- o Svartåkerier (myndigheternas bristande kontroll)
- o Organisationens inre arbete

En systematisk information av denna typ får olika effekter. För det första kan en gemensam uppfattning bland åkerierna skapas i den aktuella frågan och marken för ett gemensamt agerande förberedas. Åkerinäringen som helhet får en starkare sammanhållning och större kraft i sitt agerande.¹⁸⁾

För det andra avskärmas företagen från annan typ av information, varför de verklighetsbilder man arbetar efter kan bli snäva,

dysfunktionella¹⁹⁾ och konforma. Den för nytänkande så viktiga förvirringen och osäkerheten hålls tillbaka. Det finns i fallet åkerinäringen en möjlighet för åkeriföretaget att avsvära sig sitt eget ansvar och hänvisa till politikerna som bestämmer allt.

Om man anser att nytänkande bör stimuleras och att det dessutom är en förutsättning för lönsamma åkeriföretag bör branschorganisationens agerande diskuteras kritiskt. En vidgning av begreppet åkerinäringen (Rask, 1979 a) till något mer omfattande och mer funktionellt kan t ex innebära att andra problem, erfarenheter, åtgärder och verklighetsbilder blir aktuella. En branschorganisation med stark förankring bland sina medlemmar löper alltid risken att inte tvingas tänka över den definition av bransch man befinner sig i.

2.6 Tidigare forskning kring åkerinäringen

Litteraturen om transportfrågor är rikhaltig, sannolikt beroende på att transportsektorn av tradition betraktats som ett område i behov av övergripande planering och styrning från samhällets sida.²⁰⁾ Eftersom landsvägstransporter, och därigenom också åkerinäringen, utgör en integrerad del i transportsektorn kommer även den mer översiktliga litteraturen att behandla förhållanden som gäller inom marknaden för landsvägstransporter. I den följande redovisningen av tidigare forskning avseende åkerinäringen har litteratur endast beaktats i den mån den är direkt relaterad till specifika förhållanden inom den studerade sektorn. Därför har t ex den metodorienterade litteraturen om t ex studier av transportmarknader exkluderats.

Den rikhaltiga litteraturen behöver struktureras för att en beskrivning av forskningsområdet skall vara möjlig. Det schema enligt vilket redovisningen görs är hämtat från en modell för marknadsanalys.²¹⁾ Enligt dessa modeller kan marknader analyseras med hjälp av de fyra begreppen a. grundläggande förutsättningar, b.

marknadens struktur, c. marknadens beteende samt d. marknadens effektivitet.

Litteratur har sökts såväl manuellt som i databaser. Eftersom sökprofilen har varit bred²²⁾ har referenser till åkerinäringen sedd ur de flesta aspekter erhållits. Dessa referensers mönster återges nedan med ett par undantag.

Forskning som visserligen har betydelse för åkerinäringen och för marknaden för landsvägstransporter men som ändå inte är direkt orienterad mot åkerinäringen har undantagits från redovisningen. Dit hör litteraturen om materialadministration och logistik i den mån den inte utgör deskriptiva studier av åkeriföretagens agerande i dessa frågor. Dit hör också den transporträttsliga och den transporttekniska litteraturen.

Syftet med detta avsnitt är att för det första illustrera variationen i den kunskap som har utvecklats avseende åkerinäringen och landsvägstransportmarknaden. För det andra vill redovisningen peka på bristen på organisationsteoretiska och företagsekonomiska ansatser vid studiet av åkerinäringen. Angivna referenser är endast exempel på forskningsbidrag inom respektive område.

2.6.1 Forskning kring de grundläggande förutsättningarna för marknaden

Det absolut mest frekventa forsknings- och utredningsområdet gäller transportpolitiken även om de transportpolitiska frågeställningarna för detta sufte avgränsats till de som främst berör lastbilstrafiken.

Frekventa studieområden i den transportpolitiska gruppen framgår av nedanstående tablå.

* Den svenska trafikpolitikens framväxt. (Westerberg & Östberg, 1965; Sannerstedt, 1979 samt Wedin, 1982).

- * Trafikpolitiska principer speciellt avseende reglering av marknadstillträde och kapacitetsförändringar samt pris-sättning. (Bohm m. fl. 1974; Ambler, 1976; Kritz, 1976; Begg, 1978; Effiziente Verkehrspolitik, 1980; Hoener, 1980; Baum, 1983 samt RRV 1982:420).
- * Den europeiska trafikpolitiken. (Bayliss, 1979; Erdmen-ger, 1981; Binnenbruck, 1977 samt Zaleski, 1977).
- * Landsvägstransporternas miljöeffekter. (Engström & Sahl-berg, 1978 samt Armitage, 1980).

Andra forskningsområden avseende de grundläggande förutsättningarna berör upphandlingen av transporttjänster (Harper, 1961; Bayliss & Edwards, 1970; Craig, 1973; Cunningham, 1976; Corcoran, Hitchcock & McMahon, 1980; Schary, 1980; Landborn & Nelldal, 1981 samt Hultberg & Rask, 1981), teknologiförändringar (Flechon, 1980; Blumenhagen, 1981 samt VTI-rapport 1982:241), prisbildningen (Wilson, 1980) samt branschens historia (Samuelsson, 1953 och Mellgren, 1967).

2.6.2 Forskning kring marknadens struktur

Till marknadsstrukturen räknas såväl frågan om antalet företag och deras storlek samt kostnadsstrukturen i åkeriverksamheten. Av dessa områden har det förstnämnda varit mest uppmärksammat (Kessler, 1968; Konzentration und Kooperation..., 1968; Bayliss, 1971; Kneafsey, 1974; Hazard, 1977; Dunner, 1980; TFD 1982:4, Andersson, 1983; TPR 1983:3 samt Rask, 1983).

Studier av kostnadsstruktur och eventuella stordriftsfördelar i åkerinäringen är också vanligt förekommande och har under senare år genomförts bl a av Kritz (1974); Dicer (1976); Rakowski (1977) och (1978).

2.6.3 Forskning kring marknadens och företagens beteende

Viss forskning kring de yrkesmässiga transportörernas agerande har förekommit. De områden som studerats är bl a företagsledning i allmänhet (Wyckoff, 1974; Wyckoff & Maister, 1977; Kallman & Shapiro, 1978 samt Maister, 1980); innovationer och teknisk utveckling (Gellman, 1971 samt Garrison, 1981) samt frågan om hur företagen kommer att klara sig i en framtid utan marknadsregleringar (Hill, 1981 samt Ferguson, 1982).

Utöver ovanstående deskriptivt orienterade studier existerar det en växande mängd normativ litteratur om prissättning, kalkylering, företagsledning, marknadsföring m m.

2.6.4 Forskning kring marknadsresultat och effektivitet i åkerinäringen

Studierna kan grupperas i fyra grupper.

- o Åkerinäringens transportvolym, transportarbete och marknadsandelar. Historik och nuläge. (Petri, 1952; Kritz, 1968; samt TPR 1982:4).
- o Prognoser och scenarios för transportsektorn och åkerinäringen. (Trafik 2000, 1977; Transportation in Americas Future, 1977; IVA 1978:113 samt TPR 1983:5).
- o Produktivitet och resursallokering i åkerinäringen. (Das Kapazitätsproblem..., 1967; Deakin & Seward, 1969; Friedlander & Simpson, 1977; LaMond, 1980; Friedlander & Spady, 1981 samt SPK 1981:27).
- o Arbetsvillkor i åkeriföretag. (Transportarbetareförbundet, 1979; Wyckoff, 1979 samt Grankvist m fl., 1982).

2.6.5 Den tidigare forskningens inriktning

Även om inte de referenser som redovisats ovan kan göra anspråk på att utgöra en fullständig täckning av området speglar den ändå inom

vilka områden forsknings- och utredningsinsatser främst har satts in. De dominerande studieobjekten är transportpolitiken och dess koppling till marknadens resultat och effektivitet. Det tema som framträder framhåller forskningen kring åkerinäringen som centrerad på politikerns åtgärder och statistikerns mätningar av verksamhetsvolymen.

De hittillsvarande studierna av marknaden för landsvägstransporter har alltså i huvudsak genomförts av forskare med referensramar från ekonomisk teori, transportgeografi och statistik. Företagsekonomiska ansatser saknas. Därigenom har inte kopplingen mellan transportpolitiska insatser och marknadens beteende och resultat kunnat klargöras. Det torde vara särskilt lämpat för företagsekonomen att granska hur marknadens förutsättningar inverkar på de enskilda företagens agerande. Föreliggande rapport är ett exempel på en sådan forskningsinsats.

FOTNOTER TILL KAPITEL 2.

ÅKERINÄRINGEN

1)

Avsnittet grundar sig på Chavez & Rask (1983).

2)

Krav ställs numera på att tillståndssökande har genomgått en grundläggande utbildning för yrkesmässiga transportörer. Denna utbildning utformas och genomförs av en av branschorganisationerna, Svenska Åkeriförbundet.

3)

Transportförmedlingsföretagens system med linjekoncessioner, dvs rätt för ett åkeri att utveckla en viss linje, har också bidragit till dessa åkeriföretags tillväxt.

4)

Detta avsnitt grundar sig på Rask (1979a).

5)

Enligt SPK 1981:27 ägde ASG och Bilspedition 1979 sammanlagt 4% (=4 st) av de större åkerierna. Dessa fyra åkeriföretag erhöll cirka 14% av den totala ersättningen som utgavs till dessa transportförmedlingsföretags transportörer.

6)

Integration mellan transportör och transportförmedlingsföretag behöver inte nödvändigtvis basera sig på ett ägandeförhållande.

7)

Diversifieringen har oftast baserats på att transporttjänsten skall säkras, varför de nya verksamhetsområdena fått karaktär av stöd-tjänster till lastbilstransporten.

8)

Underlag till figurerna 8, 9, 11, 12 och 14 är i huvudsak hämtat från tidningen Lastbilen. Med hänsyn till att denna tidning anlägger branschorganisationens perspektiv är det troligt att frågor inom branschorganisationens verksamhetsområde (lagstiftning, vägfrågor, branschsamverkan etc) fått en oproportionell tyngd och detaljrikedom. Historiebilderna avspeglar därför i huvudsak branschorganisationens bild av sin egen historia.

Underlag till figurerna 10 och 13 är hämtat från officiell statistik. Krantz (1972) har möjliggjort den statistiska beskrivningen fram till ca 1970 i figur 13.

De bilder som presenteras utgör det tillgängliga materialet över åkerinäringens utveckling. Brister i materialet avser främst beskrivningar av företagens agerande, t ex produktutveckling samt företagens lönsamhet.

9)

TFD 1982:4 redovisar de svenska utrikesåkarnas bakgrund enligt nedanstående tabell.

58% Åkeribakgrund	
32% Annan bakgrund i transportbranschen	
5% Bakgrund i industri och handel	
5% Annan bakgrund	
100% Summa	

Rekryteringsbasen har sannolikt stor betydelse för åkerinäringens kultur. Resonemanget förs på följande sätt av åkarna själva. Chaufförsyrket ger stor frihet och möjlighet för den anställda att sköta sig själv utan övervakande arbetsledning. Genom det naturliga urvalet kommer chaufförerna att präglas av vilja att sköta sig själva och inte underordna sig andra. Denna kultur förs vidare till åkeriföretagen. Åkarna betraktar sig ofta som ensamma vargar och svåra att få att samverka med varandra.

För studier av chaufförers och "owner-operators" (ung oberoende enbilsåkare) arbetssituation se t ex Wyckoff & Maister (1975), Transportarbetareförbundet (1979), Wyckhoff (1979) och Grankvist m fl (1982).

10)

Ansatsen att beskriva företags och företagares situation som en fas av flera i en tillväxtprocess har tidigare använts av bl a Greiner (1972) och Lemar (1980).

11)

Detta upplevs som ett stort hinder för såväl facket som branschorganisationen i deras kontakt- och organisationsarbete. Se t ex Grankvist m fl.(1982).

12)

För en beskrivning av produktutveckling i tjänsteföretag, se Arndt & Friman (1981).

13)

Ett lokalåkeri kan t ex betrakta sig som verksam inom anläggnings-transporter under det att ett fjärråkeri kan se sin marknad som stycke-godstransporter.

14)

Med logistiktjänster menas tjänster med anknytning till material-flöde in i, inom, och ut ur företag. Det kan t ex avse leveransbevakning, lagerstyrning, lagerlokaltjänster, emballering, etc. Lastbilstransporten är således endast en del i ett sådant logistiksystem. Hittills har åkeriföretagen emellertid inte strävat efter att omdefiniera sin verksamhet i logistiktermer. Detta gäller även för amerikanska förhållanden vilket Ferguson (1982) har visat. Inställningen till åkeriers verksamhet har också varit helt centrerad på den operativa sidan av själva lastbilstransporten. Normativt inriktad litteratur om företagsledning i transportföretag, och särskilt i åkeriföretag, fokuserar på operativ styrning och frågor om tillstånd och annan myndighetsstyrning. Se tex Taff (1975).

15)

Andersson (1979) har närmare analyserat begreppet samverkan och reserverar det för "en frivillig vanligen långsiktig överenskommelse om partiell resurssamordning mellan två eller flera helt fristående företag". Branschorganisationer har därvidlag ej betraktats som samverkanssystem.

I föreliggande studie används dock samverkan i en vidare bemärkelse där branschorganisationens olika skepnader inkluderas.

16)

Samuelsson (1953) presenterar en historik över Stockholms åkare.

17)

Samtliga ledare i Lastbilen, i de flesta fall skrivna av förbunds-direktören, har analyserats med avseende på innehåll. Varje ledare har innehållit 1 till 4 ämnen. Dessa har räknats och tabellerats. Sammanlagt bildades 12 ämnesgrupper. De fem mest frekventa är de som angivits i texten. De svarade för 34 av totalt 52 förekomster. Övriga 18 förekomster avsåg företagets och branschens egna åtgärder, konjunkturer, prisreglering och prisstopp, lönsamheten i åkerierna, bruttovikter och bilförmedlarna.

Det övriga redaktionella materialet i Lastbilen, har för åren 1970-1978 även det utsatts för innehållsanalys men redovisas ej här.

För en presentation av den innehållsanalytiska metoden se Wrightson (1976) samt Hedman, red. (1981).

18)

Inre sammanhållning är en (positiv) effekt av mytbildning i organisationer, se tex Normann (1975), Westerlund & Sjöstrand (1975), Jönsson & Lundin (1977).

19)

Huruvida de verklighetsbilder som skapas är funktionella måste bedömas utifrån den aktuella organisationens specifika villkor. I en sådan analys kan det visa sig att samma verklighetsbild är funktionell för en organisation och dysfunktionell för en annan.

20)

Antalet offentliga utredningar är en indikation på detta intresse. SOU inriktade bl a gentemot lastbilstrafiken inleds med SOU 1923:54 "Betänkande angående regelbunden automobiltrafik samt angående maskinell vägtrafik i de nordliga länen". Därefter har ytterligare ett 10-tal SOU publicerats fram till SOU 1984:17 "Sveriges internationella transporter".

21)

Introducerad av Bain (1968) och vidareutvecklad av Caves (1967) och Scherer (1980).

22)

Via Handelshögskolans i Stockholm Bibliotek har referenser sökts i ett antal databaser. Sökprofilerna har varit av nedanstående karaktär.

ROAD HAULAGE (FIRMS)
TRUCKING (FIRMS)
MOTOR CARRIERS
LORRY TRANSPORTATION

*

MARKET(S) (CONDITIONS)
COMPANIES/FIRMS/BUSINESSES
ENTERPRISES
TRADE/INDUSTRY
MANAGEMENT/DEVELOPMENT/STRATEGY
MARKETING
PRODUCT DEVELOPMENT
SIZE
STRUCTURE
PROFITABILITY/ECONOMY/FINANCE
PLANNING

Därutöver har i tidigare forskningsprojekt den svenska litteraturen inom området granskats. Specifik litteratur om internationella landsvägstransporter har också sökts.

KAPITEL 3.

STRATEGISKT AGERANDE - EN BEGREPPSKATALOG

3.1 Forskningsproblemet en gång till

3.2 Definitioner av grundläggande begrepp

3.3 Tre perspektiv på företags strategiska agerande

3.4 Begrepp som analysverktyg

Fotnoter till kapitel 3.

KAPITEL 3.

STRATEGISKT AGERANDE - EN BEGREPPSKATALOG

Syftet med kapitlet är att ange begrepp vilka kommer att användas i efterföljande analys av fallföretags strategiska agerande. Begrepp och empirik har tillkommit i ett gemensamt sammanhang där fallstudierna successivt har lett fram till att begrepp introducerats i analysen. Även om detta och efterföljande kapitel representerar en och samma process har en åtskillnad gjorts när resultaten nu presenteras.

Kapitlet inleds med att forskningsproblemet aktualiseras ännu en gång i syfte att utifrån detta formulera krav på begrepp för användning i fallstudieanalysen. Därefter definieras de grundläggande begreppen i en katalogartad uppställning. Organisationernas strategiska agerande diskuteras utifrån tre teoretiska perspektiv och kapitlet avslutas med att en diskussion initieras om möjligheten att använda de presenterade begreppen som analysverktyg i tolkningen av företagen i fallstudieserien.

3.1 Forskningsproblemet en gång till

I detta avsnitt anges forskningsproblemet ännu en gång i syfte att utgöra inledningen på en redovisning av begrepp vilka har använts för att tolka åkeriföretags strategiska agerande.

3.1.1 Det övergripande forskningsproblemet

I kapitel 1 angavs forskningssyftet till

att utveckla en förståelse för åkeriföretags strategiska agerande särskilt med avseende på strategiutvecklingsprocessers bestämningsfaktorer.

Forskningssyftet kan med hänsyn till studieobjektet och med hänsyn till det problem som formulerades inför den första fallstudieserien preciseras i följande tre frågor.

- * Hur påverkas en organisations strategiska agerande av den företagsstruktur och branschstruktur inom vilken det strategiska agerandet skall utvecklas?
- * Vilken är relationen mellan strategiformuleringsprocessen och det strategiska agerandet (relationen mellan tanke och handling?)
- * Hur påverkas organisationens strategiutvecklingsprocess av företagets och branschens struktur?

En ytterligare konkretisering kan leda till bl a följande frågor:

- * Varför agerar åkeriföretagen på ett till synes konformt och passivt sätt när det gäller att förnya sin verksamhet?
- * Vilka karakteristika har åkeriföretagens strategiutvecklingsprocess?
- * Vilka problem finns och hur uppstår dessa i åkeriföretagens strategiutvecklingsprocess?

Forskningsarbetet har bestått av två fallstudieserier varvade med teoriutveckling. I samband med den första fallstudieserien har en genomgång gjorts av ansatser för att beskriva och förklara organisationers strategiska agerande. Denna genomgång redovisas i form av

en begreppskatalog i avsnitt 4.1
begrepp.

3.1.2 Krev på begrepp om organisation

Den organisationsvetenskapliga
ändel anses för en sammanfattning
ett strategiskt perspektiv på
vetenskap. Det krävs därför en jämförelse
som redovisas.

I begreppsredovisningen i den
följande kritiken styrs utvalda

Teoriens utveckling skall
diskussioner iakttagas

Teoriens utveckling skall
jämna begrepp iakttagas
förhållande.

Teoriens utveckling skall
av utvecklingen iakttagas

3.2 Definitioner av grundläggande begrepp

I kapitel 4 "Fallstudier av företag"
kommer ett flertal begrepp till
begrepp presenteras sedan i en
situation som tilldelats begrepp
ter om vilka skillnader som finns
i tidigare forskning.

Begreppen av organisation i
företagsstruktur och vilka tillhör
vilka företags strategiska aspekter
av organisation och inlämning.

... ..
... ..
... ..
... ..

... ..

...

...

... ..
... ..
... ..
... ..
... ..

... ..
... ..

... ..
... ..

... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..

... ..
... ..

Företagets (organisationens) arbetsmiljö	Företagets arbetsmiljö utgörs av förhållanden och komponenter utanför organisationen med vilka organisationen har ett direkt utbyte. Den kan avse leverantörer, kunder, finansiärer etc. Arbetsmiljön har en direkt betydelse för företagets operativa betingelser.	Rhenman (1969) Dill (1958)
Företagets (organisationens) sekundär- miljö	Den del av miljön med vilken företaget (organisationen) ej har direkt utbyte. Företaget påverkas av sekundärmiljön men kan ej själv ensamt påverka denna.	Rhenman (1969)
Branschstruktur	Faktorer i en bransch vilka påverkar företagets agerande i branschen. Vanligtvis avses branschens storlek, de ingående företagens antal respektive storlek, deras produkter och strategiska agerande liksom den eventuella branschorganisationens egenskaper och agerande.	Bain (1968) Scherer (1980)

STRATEGISKT AGERANDE

Strategi	Medel vilka tillämpas för att uppnå/bibehålla ett önskvärt strategiskt läge.	Chandler (1972(1962)) Ansoff (1965, 1978) Rhenman (1969) Stymne (1970)
Strategiskt läge	Företagets (organisationens) roll i förhållande till komponenter i arbetsmiljön samt företagets resurser vid en viss tidpunkt.	Rhenman (1969)
Strategiutveckling	Förändring av företagets (organisationens) strategi för att uppnå en högre grad av måluppfyllelse.	
Strategiutvecklings- process	System (serie) av aktiviteter i samband med strategiutveckling. Består av strategiformuleringsprocessen och strateginomförandeprocessen.	
Strategiformulerings- process	System (serie) av aktiviteter vilka syftar till att formulera (definiera, precisera) alternativ strategi.	

Strategigenomförande- process	System (serie) av aktiviteter vilka syftar till att genomföra (besluta, tillämpa) formulerad, alternativ strategi.
Strategiskt agerande	Företagets (organisationens) handlande Rhenman (1969) för att uppnå visst strategiskt läge.
Anpassning	Företagets strävan efter överensstämmelse Rhenman (1969) mellan företagets struktur och dess miljö.
Anpassningsprocess	System (serie) av aktiviteter vilka syftar till att förändra företagets strategi; Stymne (1970) i syfte att finna en högre grad av Johannisson (1971) överensstämmelse mellan företagets struktur och miljö.
Operativ anpassning	Anpassningsprocess vilken syftar till att med operativa medel skapa överensstämmelse mellan företagets struktur och miljö.
Affärsidé	Företagets kunnande och/eller förmåga så Normann (1975) som det avspeglas i kombinationen av skilda komponenter hos företagets produkter, marknader och organisation.
Teknologi	I vid bemärkelse det sätt på vilket något Thompson (1967) produceras.

B E S L U T O C H I N L Ä R N I N G

Beslut	Ett val att genomföra en av flera alternativa åtgärder. Valet kan vara mer eller mindre rationellt.
Beslutsprocess	System (serie) av aktiviteter vilka innebär beslut. Simon (1965(1945))
Adaptivt beteende Adaptionsprocess (Adaptive behavior) (Adaptive process)	Process/beteende i vilken/t historien och March & Simon (1958) erfarenheter inverkar på besluten. (Även Cyert & March (1963) inverkan på beslutsprocessen).

Inlärningsprocess	Adaptionsprocess, dvs process i vilken Cyert & March (1963)
Organisatorisk inlärnings	företag lär sig av sina erfarenheter. March & Olsen (1975) Hedberg (1979)
Experiential learning	Lärande genom erfarenheter Kolb (1971; 1976)
Inlärningsstil	Karakteristiska egenskaper i en organisations inlärningsprocess. Kolb (1971; 1976)
Metalärande	Lärande om inlärningsprocess. Schön (1975) sens utveckling på grund av erfarenheter. Argyris & Schön (1978)

I sammanställningen ovan har de viktigaste begreppen definierats. I en del fall är emellertid definitionen omtvistad och ett val har gjorts här mellan olika definitionsalternativ. Ambitionen har varit att välja definition som ligger så nära organisationsteoretisk språkbruk som möjligt.

För att antyda vilka överväganden som gjorts kommer nedan en genomgång att göras av de tre grundläggande begreppen struktur, process och strategi. I diskussionen kommer olika sätt att definiera dessa begrepp att ställas mot varandra i syfte att belysa de skillnader som föreligger.

Stymne (1970) betraktar organisationens struktur som bestående av två delar, den konkreta strukturen och värdestrukturen.

"Concrete structure refers to a description of the different individuals, physical buildings, machines and material that belong to the organization at any given time plus the relationships between these components-.....Structure is synonymus with those aspects of the system that have remained stable during the observation period chosen".
(Stymne, 1970, s. 36-37)

"Value structure refers to a description of the values found within an organisation at a given point in time and to how these values are related to each other".
(Stymne, 1970, s. 37)

Stymne hävdar alltså att organisationens struktur består både av dess delar samt relationerna mellan dessa delar.

Chandler, som särskilt studerat relationerna mellan företagets strategi och dess struktur, definierar struktur som

"Structure can be defined as the design of organization through which the enterprise is administered. This design, wheather formally or informally defined, has two aspects. It includes, first, the lines of authority and communication between the different administrative offices and officers and, second, the information and data that flow through these lines of communication and authority". (Chandler, 1972(1962, s. 14))

Även om Chandler definierar strukturen som baserad på avdelningar eller funktioner i företaget så inkluderas relationerna mellan komponenterna i strukturbegreppet.

Thompson, i sin studie av företagets beteende mot bakgrund av dess teknologi och dess miljösituation, definierar struktur som

"The major components of a complex organization are determined by the design of that organization. Invariably these components are further segmented, or departmentalized, and connections are established within and between departments. It is this internal differentiation and patterning of relationships that we refer to as structure". (Thompson, 1967, s. 51)

Johannisson definierar struktur som

"Organisationens struktur omfattar organisationens skilda funktionella och konkreta delsystem och deras inbördes relationer". (Johannisson, 1980, s. 188)

Dessa definitioner kommer senare att relateras till begreppen strategi och process.

Inte heller definitionen av processbegreppet företer några

grundläggande skillnader emellan olika författare. I allmänhet avses med process en serie aktiviteter som kan avbildas och vilka representerar någon form av helhet. Stymne ger följande definition där han betonar att basen för en process är individens beteende.

"A process is a number of interrelated activities extended in time. An activity is seen as the behavior of an individual at a given point in time".
(Stymne, 1970, s. 35)

Johannisson betonar avbildbarheten av det mönster som processen bildar i sin definition av process

"En ordnad sekvens aktiviteter inom en organisation eller mellan organisationer vars förlopp kan rekonstrueras reellt eller abstrakt".
(Johannisson, 1980, s. 189)

Definitionen avser interorganisatoriska processer och avgränsar dessa från processer mellan en organisation och dess miljö.

Sjöstrand definierar organisatoriska processer som

"Med organisatoriska processer avser jag aktiviteter mellan enheter i eller utanför en organisation. Processer utmärks därtill av en viss varaktighet".
(Sjöstrand, 1975, s 139)

Sjöstrand inkluderar således processer mellan organisationen och dess miljö.

Det gemensamma för processdefinitionerna är att de ges en tidsdimension och kommer på så sätt att utgöra dynamiska aspekter av organisationens struktur. De regelbundna processerna speglas i organisationens dynamiska struktur. Andra, oregelbundna, oprogrammerade och oplanerade processer, kommer enligt detta synsätt att verka utom den strukturella ramen och därigenom få betydelse för strukturens förändring. Denna distinktion av struktur och process får en direkt betydelse för strategibegreppets definition.

Strategibegreppet används som angivelse av relationen mellan organisationen och dess miljö. Stymne, vilken delar upp organisationens struktur i en konkret- och i en värdestruktur, definierar strategi på följande sätt:

"The strategy of the organization is a specific part of the value structure. It indicates the most important aspects of the organizations approach toward its environment. Strategy points to the environmental areas which the organization cooperates with, dominates or exploits. Strategy also expresses ideas about how these important environmental areas will be reached".
(Stymne, 1970, s 51)

Stymne betraktar strukturen som överordnad strategin. Strategin innehåller såväl bilder av ett önskat framtida läge som ett program för att nå detta läge.

Chandler väljer att betrakta strategi som

"The determination of the basic longterm goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals".
(Chandler, 1962, s 13)

Rehnman (1974, s. 67) likställer strategi med strategisk plan och definierar det som föreställningar om hur de inre målen skall uppnås. De inre målen, eller de strategiska målen, är föreställningar om önkswärt framtida strategiska lägen vilka definierar organisationens roll och resurser vid en viss tidpunkt. Dessa resurser utgörs av organisationens tekniska, ekonomiska och personella tillgångar. Organisationens roll definieras i förhållande till de miljöelement med vilka organisationen har utbytesrelationer.

Ansoff behandlar organisationens strategiska beteende vilket definieras som

"... den process som består i samspelet med miljön, återföljt av den process som förändrar organisationens interna sammansättning och dynamik".
(Ansoff, 1978, s. 10)

Ansoff skiljer detta strategiska beteende från det operativa som omfattar det löpande arbetet i organisationen.

Den gemensamma uppfattningen som framträder är att strategiskt beteende avspeglar relationer mellan organisationen och dess miljö. Det hävdas också att strategin är en del av organisationens struktur på så sätt att en formulerad strategisk plan utgör en komponent i organisationen. På så sätt utgör strategin förbindelselänken mellan olika strukturtillstånd i organisationen.²⁾ Samtidigt som strategin utgör en del av organisationens struktur siktar den bortom det nuvarande strukturtillståndet och föregår det kommande strukturtillståndet.

Ovanstående diskussion har klargjort vilka definitioner som kommer att användas i den empiriska analysen. Andras alternativa definitioner har relaterats. I den empiriska analysen har anpassningsåtgärder hänförs till antingen åtgärder som genomförs inom den existerande organisationsstrukturen eller som genomförs i syfte att förändra organisationens struktur. Det är emellertid inte möjligt att i en relativt kortsiktig fallstudie direkt konstatera om anpassningsåtgärder verkligen förändrar organisationsstrukturen. Det är ävenledes besvärligt att konstatera om anpassningsåtgärder verkligen försiggår inom organisationsstrukturen.

Denna svårighet att identifiera förändringar i organisationens struktur ställer krav på andra indikationer på strukturförändringar. Det konstaterades tidigare att företagets strategin kan betraktats som en mellanliggande variabel mellan två strukturtillstånd vilket innebär att en strategiförändring föregår strukturförändring. Av denna anledning kan alltså en angivning av anpass-

ningsåtgärderna som strategiförändrande eller strategibevarande, också indikera strukturförändringar.

Förändringar av struktur och strategi i de organisationer som studerats i det empiriska avsnittet har ställts mot den interna process i företagen som lett fram till struktur- och/eller strategiförändringarna. Det betyder att den externa förändringsprocessen i en analys relaterats till den interna förändringsprocessen.

Eftersom det i det empiriska materialet, inte har funnits möjlighet att uttala sig om vilka åtgärder som borde ha vidtagits, kommer analysen av den externa och den interna förändringsprocessen endast att syfta till att klargöra eventuella samband med organisationens struktur i utgångsläget.

3.3 Tre perspektiv på strategiskt agerande

Ovan har begreppen strategi, struktur och process diskuterats. Dessa användes för att beskriva organisationers externa förändring. Nedan kommer tre synsätt på interna förändringsprocesser i organisationer att presenteras. Samtliga tre perspektiv är förståelseinriktade. Den normativt inriktade teoribildningen kring strategisk företagsledning tas således ej upp till diskussion här.³⁾

3.3.1 Företags anpassningsprocesser

Företags miljöer har blivit mer föränderliga samtidigt som det utvecklats allt starkare beroendekopplingar till allt fler miljökomponenter. De tvära miljöförändringarna fortplantas raskt in i företaget vilket genom andra beroendeförhållanden kan finna sin handlingsfrihet beskuren och sin förmåga till förändring otillräcklig.

Med anpassning avses företagets strävan efter en högre grad av överensstämmelse mellan sin egen struktur och de yttre och inre

miljöförhållandena i syfte att upprätthålla ett visst strategiskt läge. Förloppet när företaget söker denna överensstämmelse benämnes anpassningsprocessen.

Stymne definierar anpassningsprocessen på följande sätt:

"The adaptation process (cf, Cadwallader, 1959) consists of activities through which the organization changes its strategy. Strategy changes involve changes in the organization's relations with its environment in terms of targets and key ideas".
(Stymne, 1970, s. 73)

Enligt Johannisson avses med anpassningsprocesser

".....en process varigenom dels kartläggning sker av beroendeförhållanden mellan aktiviteter såväl över företagets gränser som inom företagssystemet. Dels hantering av dessa beroendeförhållanden sker genom upprättande och avvecklande av hinder för utbyte av information, material och penningar."
(Johannisson, 1971, s. 147)

Skillnaden mellan Stymne och Johannisson synes vara att Stymne begränsar anpassningsprocessen till strategiförändringar under det att Johannisson även ser interna processer som en del av anpassningsprocesserna i organisationen. Johannisson skiljer mellan externa anpassningsprocesser och interna anpassningsprocesser där de interna processerna förekommer inom företagets gränser. I den mån man kan säga att de interna processerna berör den inre miljön, vilken ligger inom företagets fysiska gränser, så stämmer Stymnes och Johannissons definitioner överens. Då blir även Johannissons anpassningsprocesser en fråga om processer som innebär strategiförändringar, dvs avvecklandet och/eller etablerandet av nya relationer till miljökomponenter, antingen yttre eller inre.

Fortsättningsvis betraktas, vilket framgått av ovanstående diskussion, anpassningsprocesser som förändringsprocesser vilka berör företagets strategi. Jag kommer att skilja begreppet anpass-

ningsprocesser från begreppet adaptiva processer. Skillnaden ligger i att i begreppet adaptiva organisationer/adaptiva system förutsättes en kumulativ kunskapsgenererande effekt vilken inte nödvändigtvis behöver vara förekommande i anpassningsprocesser. Däremot kommer de adaptiva aspekterna att introduceras i samband med inlärningsbegreppet vilket senare kommer att diskuteras.

För företag som strävar efter överensstämmelse med en föränderlig omgivning finns det två grundläggande anpassningsstrategier. För det första strategin framförhållning i vilken krävs att företaget lyckas avbilda de kommande miljötillstånden. Framförhållningsstrategin är nödvändig om företagets roll baseras på specialisering. Vid specialisering krävs att företagets resurser i form av personal, utrustning, kapital och teknik binds till en viss användning. Detta gör organisationen trögrörlig och framförhållning nödvändig.

Den andra anpassningsstrategin baseras på flexibilitet. I de fall företagets roll inte nödvändigtvis baseras på specialisering, kan resurserna i företaget hållas på en högre nivå av utbytbarhet, t ex genom en högre grad av likvida medel, en högre grad av personal med bredare kompetens, och kapitaltillgångar av standardkaraktär. I denna anpassningsstrategi uppnår företaget sitt strategiska läge genom en snabb anpassningsprocess. Där framförhållning inte är möjlig återstår strategin flexibilitet.⁴⁾

3.3.2 Beslutsprocesser och inläring

Ovanstående diskussion har pekat på nödvändigheten av att studera interna processer för att förstå val och genomförande av anpassningsåtgärder. De interna processernas betraktas här som bestämningsfaktorer för anpassningsprocessen.

Studiet av sådana interna processer som leder fram till anpassningsåtgärder, återfinns i den beslutsteoretiska forskningen. Enligt den klassiska organisationsteorin innefattar beslutsfattan-

det att målen är klart definierade, att beslutsfattaren har fullständig information, att beslutsfattaren beaktar alla alternativ och värderar konsekvenserna av alternativen korrekt för att till sist välja det optimala alternativet.

Den beslutsteoretiska forskningen under 30-40-talen visade att beskrivningen av beslutsfattare som "the economic man", inte är lämplig. Simon (1945) gick till skarpt angrepp mot den rationalistiska synen på beslutsfattare. Han hävdade att individerna i organisationen har begränsade kunskaper vad avser målsättningar, information, alternativ, konsekvenser och ej väljer det optimala handlingsalternativet.⁵⁾ Kritiken mot den rationella skolan inledde en forskningstradition som senare har fortsatt med bl.a. March & Simon (1958) och Cyert & March (1963). Senare forskningsresultat inom denna tradition är bl.a. March & Olsen (1976) samt Brunsson (1981).⁶⁾

För att beskriva hur beslutsfattandet förändras i organisationer introduceras här begreppen adaptivt beteende och adaptiva system. Dessa begrepp, vilka härstammar från March & Simon (1958) och Cyert & March (1963) har överförts till svenska i begreppet anpassning. Den aspekt som de refererade författarna lägger på anpassning är det adaptiva beteendet, dvs historiens och erfarenheternas inverkan på beslutsprocessen. Som tidigare diskuterats har emellertid flera svenska författare, bl a Johannisson (1971), Forsgren & Kinch (1970), använt sig av anpassningsbegreppet i en annorlunda betydelse. Dessa författare har i huvudsak diskuterat anpassning som avseende processen att skapa överensstämmelse med miljön. Enligt den tidigare diskussionen kommer anpassningsbegreppet att skiljas från begreppet adaptivt beteende. Anpassningsbegreppet reserveras för betydelsen företagets relation till miljön, dvs överensstämmelseförhållandet och begreppet adaptivt beteende (adaptive behavior, adaptation processes) reserveras för beslutsprocessers utveckling och förändring genom erfarenheternas inverkan. Stymne (1970) intar en mellanställning i denna diskussion.

Stymne menar att

"The adaptation process is similar to learning. As the environment changes, the repertoire of behavior at the disposal of the members organisation is not enough. New ways of responding have to be learned. Information is collected about the demands of the environment and suitable answers are invented, often through trial-and-error".

(Stymne, 1970, s. 74)

Stymne utgår, liksom Johannisson och Forsgren & Kinch, ifrån anpassningsprocessen som ett medel för organisationen att utveckla relationer till sin miljö, men samtidigt lägger han aspekten att anpassningsprocesser har en adaptiv egenskap. Genom erfarenheter kommer, för det första, företaget att ha prövat på, och därigenom lärt sig, en ökad mängd av handlingsalternativ och för det andra kommer företaget att ställas inför nya situationer som kräver utvecklandet av nya lösningar.

Teoribildningen om adaptivt beteende och adaptiva system har många gemensamma drag med den diskussion som fokuserar på inlärningsprocesser, inlärningsorganisationer och organisatorisk inläring. Begreppet inläring och organisatorisk inläring kan spåras tillbaka till March & Simon (1958) vilka hävdade att beslut fattas inte som unika företeelser, utan som en tillämpning av olika inövade program. Beslutsfattandet är programmerat. Dessa program utvecklas med tiden och anpassas med hänsyn till gjorda erfarenheter. Organisationen lär in vissa program. Vissa av dessa program är stabila och utgör därför en del av företagets struktur (March & Simon, 1958, s. 169-170).

För att karakterisera den process i vilken programmen, beslutsprocessen, utvecklas söker författarna en analogi med psykologisk forskning. De introducerar begreppet kognitivt beteende och hävdar att de kognitiva aspekterna på organisationens beteende har varit styvmoderligt behandlade i tidigare forskning. Med March &

Simons författarskap har grunden lagts för en teori om organisationers adaptiva beteende, inlärning och kognitiva karaktär.

Denna forskning har vidareförts av Cyert & March (1963), vilka mer tydligt uttryckte den adaptiva karaktären av företags beteende.

"As a result, the theory outlined in this volume characterizes the firm as an adaptively rational system rather than an omnisciently rational system. In general we assume that an adaptive system has the following properties: (1) There exist a number of states of the system. At any point in time, the system in some sense "prefers" some of these states to others (2) There exist an external source of disturbance or shock to the system. These shocks cannot be controlled. (3) There exist a number of decision variables internal to the system. These variables are manipulated according to some decision rules. (4) Each combination of external shocks and decision variables in the system changes the state of the system. Thus, given an existing state, an external shock, and a decision, the next state is determined. (5) Any decision rule that leads to a preferred state at one point is more likely to be used in the future than it was in the past: Any decision rule that leads to a nonpreferred state at one point is less likely to be used in the future than it was in the past. We argue, on the basis of the above criteria, that a business organization is an adaptive institution. In short, the firm learns from its experience."
(Cyert & March, 1963, s. 99 ff)

Inläringen avser enligt Cyert & March tre olika faser i beslutsprocessen

"We focus on adaptation with respect to three different phases of the decision process: adaptation of goals, adaptation in attention rules, and adaptation in search rules. We assume that organizations changes their goals, shift their attention, and revise their procedures for search as a function of their experience."
(Cyert & March, 1963, s. 123)

Ovan har de utlösande faktorerna till adaptionsprocessen antytts liksom de faser i beslutsprocessen som är föremål för förändring. För att erfarenheter skall kunna lagras och aktualiseras i besluts-

processen krävs ett minne. Cyert & March benämner minnet för 'standard operating procedures'. Standard operating procedures förändras över tiden och översätter erfarenheter till beteende i organisationen. Om en typ av standard operation procedure icke ger önskvärda resultat, kommer organisationen att förändra denna procedur. Förändringen kan avse målsättningen, uppmärksamhetens riktning och de sökregler som skall gälla. Standard operating procedures existerar inom olika funktionella områden i företaget och genom att de dokumenteras utgör de normer för beteende i organisationen. Om detta beteende är stabilt utgör det en fast del av företagets struktur.

Den inlärning baserad på standard operating procedures som diskuterats ovan förändrar inte den grundläggande strukturen i själva beslutsprocessen.

Det förekommer emellertid även en typ av inlärning där lärprocessen utvecklas. För att skilja denna typ av inlärning från den förstnämnda särskiljer Cyert & March minst två nivåer av adaptionsprocesser; förändringar i den operativa verksamheten och förändringar i själva adaptionsprocessen.

"From this point of view, standard operation procedures, should be one of the major objects for study by students of organizational decision making. The result of adaptation rather than the adaptation itself can be studied.

At the same time we may want to extend our time span and examine the adaptation itself. Some of the main features of interest in an adaptive system are the problems of learning, and some organizational learning occurs within a timespan that permits analysis. Thus, we will want to consider such questions as how the decision rules, treated as fixed in shorter run models, change in response to long run experience".

(Cyert & March, 1963, s. 101)

De olika nivåerna av adaptionsprocesser klargörs på följande sätt

"Any organization as complex as a firm adapts to its environment at many different (but interrelated) levels.

It changes its behavior in response to short-run-feedback from the environment according to some fairly well defined rules. It changes rules in response to longer-run feedback according to some more general rules, and so on. At some point in this hierarchy of rule change, we describe the rules involved as "learning" rules. By these we mean (in effect) that we will not examine the hierarchy further, although it is clear wherever we stop that we can still imagine higher learning rules by which the lowest level learning rules are modified".
(Cyert & March, 1963, s 101-102)

Denna analys överensstämmer med diskussionen om double-loop learning och deutero learning från Argyris & Schön (1978).

Jag har i en tidigare rapport (Rask, 1979b) diskuterat detta begrepp med hjälp av termen metalärande. Termen är hämtad från pedagogisk forskning (Lennung, 1974). Där definieras begreppet metalearning som lärande om inläring och interpersonell utveckling. (Se även Eklund & Sjöstrand, 1977).

Metalärande betecknar den inläring som riktar sig mot inlärningsprocessen, dvs inlärningsprocessens förändring. Metalärandet kan avskiljas från det konkreta lärandet, vilket i Cyert & March's terminologi uttrycktes som kortsiktig adaption baserad på standard operation procedures. Nedanstående figur visar skillnaderna mellan det konkreta lärandet och metalärandet.

VAD LÄR SIG AKTÖRER/ORGANISATIONER?

KONKRET LÄRANDE

Vilka problem som finns
Vilka alternativ som finns
Vilka teorier som är användbara
Vilka begrepp som kan användas
Vilka beslut som bör fattas
Vilka resurser som behövs
Vad som skall verkställas

Fokuserar på det konkreta
innehållet i inlärnings-
processen

METALÄRANDE

Sätt att identifiera problem
Sätt att generera alternativ
Sätt att formulera teorier
Sätt att utforma tester
Sätt att fatta beslut
Sätt att skaffa resurser
Sätt att genomföra verk-
ställandet
Fokuserar på inlärnings-
processen och dess
struktur

Under senare år har intresset varit starkt för organisatorisk inläring och lärprocesser i organisationer. Chris Argyris & Donald Schön har i artiklar och böcker beskrivit sin syn på organisatorisk inläring.⁷⁾ Den grundas på att all inläring och kunskapsgenerering är baserad på individerna i en organisation.⁸⁾ Genom individernas förändrade kunskaper och färdigheter förändras också organisationen. Argyris & Schön diskuterar inläring på flera nivåer och menar att individernas bristande kunskap om sig själva utgör reella hinder för inläring på högre nivåer. Individernas "theory of action", dvs de grundantanden om verkligheten vilka synes ligga bakom deras agerande, bestämmer såväl individernas som organisationens beteende. Bateson (1972) har genererat begreppet deuterolearning, vilket använts av Argyris & Schön för att beskriva vad som tidigare har diskuterats under begreppet metalärande.

March & Olsen (1976) diskuterar begreppet ambiguity (tvetydighet). De hävdar att vissa organisationer befinner sig i situationer där det är svårt att avgöra t.ex. vad miljöns svar innebär och att det därför finns en tvetydighet i informationsåterföringen om företagets åtgärder. Givet denna tvetydighet identifierar March

& Olsen problem som kan uppstå i organisationens inlärningsprocess.

Eklund & Sjöstrand (1977) har utifrån en fallstudie av ett stort byggnadsföretag diskuterat kraven på organisationers struktur för att inlärnning skall underlättas. De identifierar fem faser i inlärningsprocessen.

Forsgren & Kinch (1970) har med utgång från en fallstudie av massa- och pappersindustrin visat på sambandet mellan miljöförändringar och företagets anpassningsprocesser syftande till att uppnå överensstämmelse med miljön.

Svalander (1979) har i en studie av sjukvårdens organisation använt sig av inlärningssteoretiska begrepp för att förklara trögrörlighet inom sjukvården.

Hedberg (1979) har tagit upp begreppet inlärnning och hävdar bl.a. att inlärnningen på ett olyckligt sätt kan förstärka mindre önskvärda beteenden i organisationer. Tillsammans med Jönsson (1978) har han diskuterat behovet av att avlära (unlearn) och behovet av att medvetet generera tvetydig information i informationssystemet för att skapa förutsättningar för alternativa tolkningar av organisationens situation.⁹⁾

3.3.3 Handlande och inlärnning

Syftet med den första fallstudieserien är att studera hur företags struktur inverkar på mönstret i anpassnings- och inlärningsprocessen. För att empiriskt kunna påvisa dessa relationer behövs en beskrivningsmodell över inlärningsprocessen. Denna modell bör vara så specificerad att enskilda delprocesser kan urskiljas för att senare kunna kopplas till de strukturella villkoren.

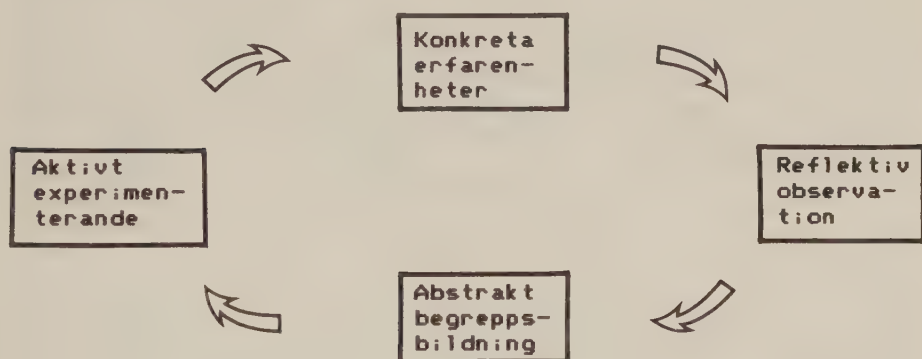
Teoribildningen om adaptiva system och inlärningsprocesser, alltifrån Simon till Argyris & Schön, baserar sig på att inlärnning skapas av erfarenheter. Erfarenheterna omtolkas i företags anpassningsprocess till strukturpåverkande åtgärder. Individualpsykologiska modeller över experiential learning (inlärnning genom erfa-

renheter) utgår från att individen upplever en situation vilken tolkas i teoretiska termer för att sedan generera ett konkret handlande. Ideer om 'experiential learning' kommer ursprungligen från praktikers erfarenheter inom sensitivitetsträning och har senare legat till grund för skilda utvecklingsprogram. (Kolb, 1971, s. 1). Uppfattningen om att inläring sker genom erfarenheter är emellertid inte ny. Modeller över experiential learning har tillämpats på organisationer och på individer i organisationer.¹⁰⁾

Nedanstående modell över inlärningsprocesser har föreslagits av Kolb (1976).

FIGUR 23. INLÄRNINGSPROCESSEN

Källa: Kolb (1976)



Ett exempel kan förklara de fyra faserna i modellen. En åkare startar ett åkeri med anläggningstransporter som verksamhet (aktivt experimenterande). Han upptäcker snart att ett stort problem är den dåliga sysselsättningen på vintern (konkreta erfarenheter) och överväger olika alternativ för att förbättra sin ekonomi (reflektiv observation). Han förstår att han måste söka sig nya uppdrag på vintern och att det skulle kunna vara möjligt att sätta oljetankar på grusbilarna (abstrakt begreppsbyggande). Han räknar på investeringen och beslutar sig för att satsa på ett lösflaxsystem med

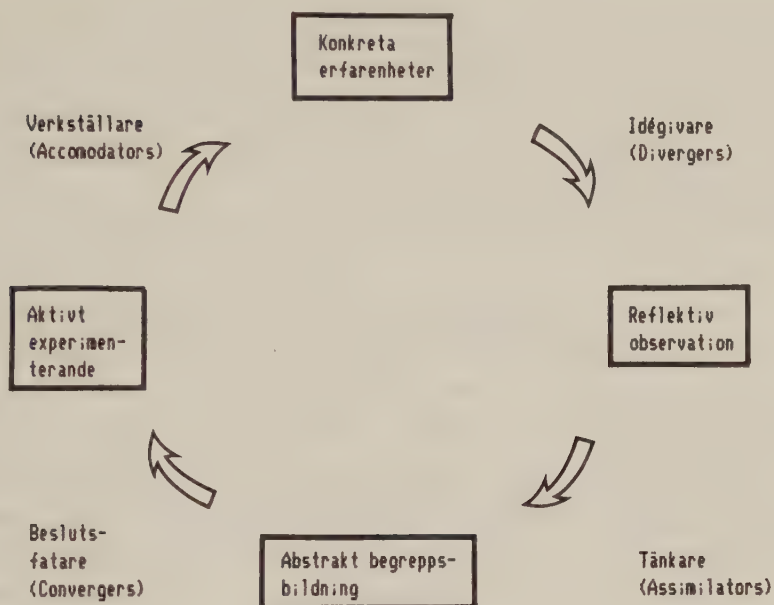
tankar. För att finansiera investeringen diskuterar han med banken, investerar och börjar sedan sälja tjänsterna (aktivt experimenterande) vilka blir väl mottagna av kunderna (konkreta erfarenheter). Exemplet gällde en individ, men modellen kan även användas för att beskriva organisationers inlärningsprocess.

Med hjälp av modellen kan olika typer av hinder och blockeringar för inläring hos personen eller organisationen identifieras. Hinder kan vara av skilda slag som t ex bristande finansiella resurser, olämplig organisationsstruktur eller det Kolb kallar för inlärningsstil.

Kolb framhåller att det krävs olika typer av förmåga för de olika stegen i cykeln och att människor i allmänhet inte besitter alla dessa förmågor. Slutsatsen av detta resonemang innebär att vissa personer har förmåga att genomföra en viss del av läroprocessen under det att de är svaga i andra delar. Det skulle alltså finnas skilda inlärningsstilar.¹¹⁾ Dessa stilar kopplas till läroprocessen enligt nedan.

FIGUR 24. INLÄRNINGSSSTILAR I INLÄRNINGSPROCESSEN

Källa: Kolb (1976)



Inlärningsstilarna beskrivs i två dimensioner, konkret - abstrakt tänkande och aktivt - passivt handlande. Även om inlärningsstilarna är formulerade med tanke på individer har tillämpningar visat att organisationers beteende också kan tolkas med dessa begrepp.

Inlärningsstilarna kan kortfattat beskrivas på följande sätt.

INLÄRNINGSSSTIL

Idégivare
(Divergers)

Tänkare
(Assimilators)

Beslutsfattare
(Convergers)

FÖRMÅGOR

Upptäcka problem
Generera alternativ

Definiera problem
Formulera teorier

Lösa problem
Testa teorier

Genom att företagsledaren, eller organisationen, har bristande förmåga i någon del av inlärningsprocessen, kan det uppstå blockeringar eller hinder i företagets anpassningsprocess. Betydelsen av företagets struktur för denna förmåga är studieobjektet i efterföljande fallstudieserie.

Organisationens struktur och dess inverkan på företagets eventuella framgång är inget nytt ämne i organisationslitteraturen. Sådan forskning har redovisats av Burns & Stalker (1961) samt Lawrence & Lorsch (1967). Dessa författare behandlar frågan om det finns organisatoriska strukturer, vilka är mer eller mindre lämpliga i vissa miljösammanhang. Burns & Stalker introducerar typstrukturerna mekanistisk och organisk organisation och hävdar att i lugna miljöer kan den mekanistiska organisationen vara lämpad under det att föränderliga miljöer kräver en organisk organisation. Lawrence & Lorsch utgår från att verksamhetsmiljöerna för organisationer har blivit mer lätttrörliga och mer komplexa. Denna förändrade miljösituation måste avbildas i organisationen genom att organisationen differentieras så att varje miljöelement kan bemötas med ett motsvarande element ur organisationen. Kravet på differentiering skall uppfyllas samtidigt som organisationen skall integreras så att de differentierade delarna fås att verka för ett gemensamt mål. Eftersom miljöer är olika för olika organisationer finns det inte någon bästa organisation.

Organisationernas struktur är situationsberoende. Lawrence & Lorsch relaterar dock inte den organisatoriska strukturen till anpassningsprocessen.

3.4 Begrepp som analysverktyg

I detta kapitel har fortlöpande begrepp introducerats vilka avser att beskriva företags strategiska agerande. I syfte att även kunna beskriva de interna processerna bakom företagets strategiutveckling har teorier om adaptivt beteende och inlärningsprocesser presenterats. För den efterföljande analysen av åkeriföretags strategiska agerande har dessa teoriansatser integrerats i nedanstående modell.

FIGUR 25. STRATEGIUTVECKLINGENS BESTÅNDSDELAR



I efterföljande kapitel kommer intresset för företags strategiska agerande att koncentreras på frågor om hur företagets struktur påverkar inlärningsprocessen och hur inlärningsprocessen påverkar företagets strategiska agerande. För att kunna genomföra en sådan analys behövs verktyg med vilka det empiriska materialet kan bearbetas.

Utifrån ovanstående modell över strategiutvecklingens beståndsdelar kommer i avsnitt 4.3.1 "Modell för analys av företags strategiska agerande" variabler att definieras och tilldelas möjliga variabelvärden. Såväl 'företagets struktur', 'företagets inlärningsprocess' som 'företagets anpassningsåtgärder' omtolkas där till egenskaper som kan observeras i fallstudier.

Innan kapitlet avslutas skall något kommenteras kring de begrepp som blivit redovisade och de begrepp som ej tagits upp till presentation. Frågan gäller helt enkelt de valda verktygens användbarhet och de ratade verktygens olämplighet.

Kriterierna på begreppsapparaten angavs i avsnitt 3.1.2 till

- o tillämpbarhet på den typ av organisationer som studieobjektet representerar
- o förmåga att avbilda strukturella utvecklingsförlopp
- o förmåga att koppla agerandet på individ- och företagsnivå

STRUKTURBEGREPPEN har naturligt valts i syfte att kunna bidra till att beskriva organisationers situation och förändring över tiden. De strukturella utvecklingsförloppen ses alltså som en successiv förändring av organisationens struktur. Strukturbegreppen innebär ingen restriktion när det gäller att beskriva åkeriföretag.

ANPASSINGS- OCH STRATEGIBEGREPPEN är valda med tanke på att spelet mellan företaget och dess miljö skall kunna avbildas. Genom att strategi definierats som utgörande en del av organisationens dynamiska struktur har en relation skapats mellan företagets struktur och dess anpassningsåtgärder. Strategibegreppet kan emellertid skapa svårigheter när företag av åkeriernas typ skall studeras. Eftersom man i allmänhet i dessa företag inte reflekterat över sin verksamhet i termer av strategi är det inte heller möjligt att fråga sig fram till företagets strategihistoria. Denna svårighet måste lösas genom att forskaren tolkar aktörens utsagor i termer av strategi.

INLÄRNINGSBEGREPPEN är liksom strategibegreppen förbehållet forskarens tolkning. Genom att betrakta företagets beslutsfattande som delar av inlärningsprocesser kan även aktörerna placeras in i skeendet. Beslut och inläring måste därför betraktas som särskilt lämpliga begrepp för att avspegla individens (dvs den ledande aktörens) delaktighet i företagets anpassningsprocess.

Teorier om organisationers strategiutveckling är mångfaldiga. En del av dessa har övervägts som möjliga analysverktyg för den första fallstudieserien men till slut ej medtagits i begreppskatalogen.

Organisationer kan tex betraktas som styrda av ett maktpolitiskt spel där olika påtryckningsgrupper påverkar företagen och deras intressenter. Det hade förmodligen varit möjligt att beskriva åkerinäringen som en arena för olika ekonomiska intressen och därifrån skapa en förståelse för branschens situation. Det hade emellertid inte varit möjligt att med en sådan referensram studera det enskilda åkeriföretagets strategiutveckling.

Det hade likaså varit teoretiskt möjligt att utifrån en normativ uppfattning om hur strategi skall formuleras och vad strategi skall innehålla utvärdera åkeriföretagens strategiska agerande. I praktiken torde det emellertid inte vara möjligt eftersom det inte existerar entydigt bästa strategier för åkeriföretag och eftersom det inte heller torde vara möjligt att med bestämdhet uttala sig om hur strategi skall formuleras.¹²⁾

Ett tredje alternativt perspektiv på åkeriföretags strategiska agerande vore att betrakta åkaren, åkeriet och hans familj som delar i en livssituation. Sannolikt skulle en sådan studie ge en djup förståelse för åkeriföretagarens motivation och inställning till sin verksamhet. Pga att en sådan inriktning av studien skulle ställa mycket stora krav på arbetet med att skapa access samt att en företagsekonomisk referensram är direkt olämplig har detta alternativ förkastats.¹³⁾

Det slutliga provet på begreppens styrka kan avläsas i samband med analysen av fallstudierna vilka presenteras i nästa kapitel.

FOTNOTER TILL KAPITEL 3.

STRATEGISKT AGERANDE - EN BEGREPPSKATALOG

1)

Med strukturella utvecklingsförlopp avses skeenden i vilka företags strukturer förändras.

2)

Jämför Chandler (1972(1962)) vilken pekar på att företags strategi styr den organisatoriska strukturen.

3)

En av de centrala tankarna inom området strategisk företagsledning är Ansoff vilken har utvecklat normativ teori om komplexa organisationers anpassning i ett strategiskt perspektiv (Ansoff, 1978). Förmågan till inläring i organisationen ses av Ansoff som en vital egenskap för framgångsrik anpassning. (Ansoff, 1977 och 1982)

4)

Det är självklart att den rena specialiseringsstrategin är lika sällan förekommande som den rena flexibilitetsstrategien. Det stora flertalet organisationer blandar strategier för olika produktområden och för olika funktionsområden.

5)

Simon har utvidgat synen på organisationers rationalitet genom begreppen substantiell rationalitet och procedurrationalitet. Substantiell rationalitet avser optimaliteten hos beslutets utfall under det att procedurrationalitet avser beslutsprocessens rationalitet under de givna omständigheterna.

Procedurrationalitet blir en fråga om hur beslutsprocessen programmeras. Detta sätt att betrakta beslutsprocesser för med sig att de kan ses som hierarkiska program (Cyert, Simon & Trow, 1956) vilka kan simuleras via dator (Newell, Shaw & Simon, 1958).

6)

Brunsson (1981) ställer frågan om i vilket avseende företags rationalitet skall bedömas. Han påpekar att beslutsrationalitet sällan utgör en god grund för handlingsrationalitet.

7)

Argyris & Schön (1974 och 1978), Schön (1975) samt Argyris (1976, 1977a, och 1977b).

8)

Argumentationen för att organisatorisk inläring verkligen kan betraktas som något utöver individernas individuella inläring har skjutit in sig på den lärande organisationens strukturförändringar. Argumentet är att organisationen genom att handlingsmönster lärs in anpassar sin organisatoriska struktur till de nya kunskaperna (Svalander, 1979).

Ytterligare ett argument grundar sig på uppfattningen att organisationer tenderar att utveckla särpräglad organisationskultur vilken ej är direkt knuten till de enskilda individerna. Berg (1979) hävdar tex att det i organisationer kan skapas emotionella strukturer.

9)

Samma resonemang förs av Starbuck, Greve & Hedberg (1978) när man hävdar att organisationer i tider av framgång lösgör sina kopplingar till miljön. De lösare kopplingarna innebär emellertid att det just därigenom har intierats processer vilka kan visa sig vara krisskapande. Ansoff (1982) för också ett resonemang om risken att i tider av framgång bortse från miljöns förändringar.

10)

Se tex Carlsson, Keane & Martin (1976).

11)

Se Kolb (1971) och Wiesner (1971).

I psykologisk forskning har personlighetstyperna 'convergers' och 'divergers' införts som en förklaring till skillnader i kognitivt beteende. Se tex Jeffmar (1975). Torrealba (1972) har särskilt studerat skillnader i inlärningsstil mellan konvergenta och divergenta personlighetstyper.

12)

Förslag till hur strategi skall formuleras finns i facktidsskrifterna. Se tex Langley (1983).

13)

Davis & Stern (1981) har påpekat att man vid studiet av familjeföretag inte kan bortse från att familjesystemet har betydelse för företagets anpassningsprocess.

KAPITEL 4.

FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE

4.1 Fallstudiernas syfte

4.2 Fallstudiernas genomförande

4.3 Strategiskt agerande i åkeriföretagen

4.4 Mot en föreställning om strukturens infiltration i tanke och handling

4.5 Metodproblem

4.6 Teoriproblem

Fotnoter till kapitel 4.

KAPITEL 4.

FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE

I föregående kapitel har skilda synsätt på företags strategiska agerande diskuterats. Denna disussion skall här avgränsas och konkretiseras i och med att empirik från första fallstudieserien redovisas.

Innan fallstudiernas syfte och metod diskuteras kan det vara lämpligt att helt kort deklarerera fallstudiernas karaktär och ange i vilket förhållande de står till de mer teoretiskt inriktade avsnitten i rapporten.

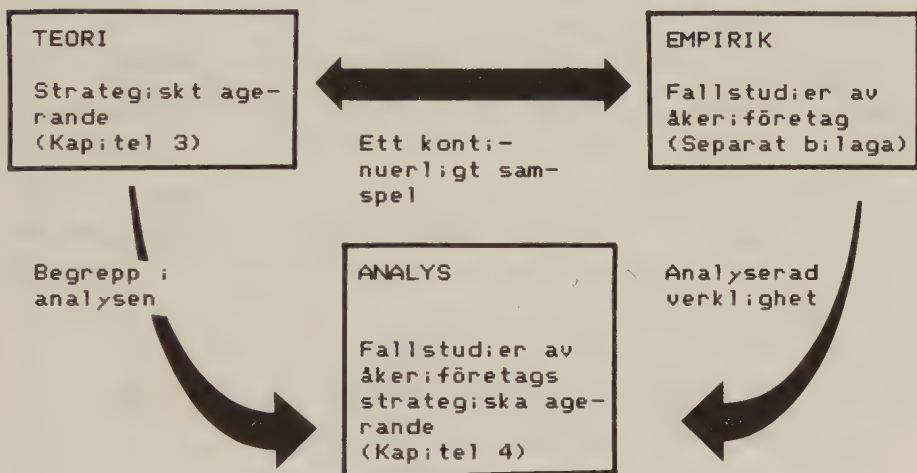
Utgångspunkt för den första fallstudieserien var att åkeriföretags strategiska agerande kan förstås med begrepp som anpassning och inläring. Syftet för första fallstudieserien var att med dessa begrepps hjälp utröna vad som var karakteristiskt för åkeriföretags agerande och vad som skiljde olika typer av åkeriföretag åt.

Efterhand som fallstudierna genomfördes framstod de använda begreppen och deras brister i ny belysning. Ytterligare teoriansatser togs in i den successiva analysen vilket ledde till bredare teoribas och fördjupad analys av praktikfallen.¹⁾ Fallstudierna som från början var avsedda att utgöra en form av tillämpning av vissa begrepp kom till slut att istället fylla funktionen av begreppsgenererande hjälpmedel.²⁾

Med hänsyn till läsaren är det emellertid inte lämpligt att låta samspelet mellan teori och empirik avspeglas i rapportens disposition. En sådan processredovisning skulle ta alltför stort utrymme i anspråk. Dessutom är det inte möjligt att i efterhand entydigt identifiera de mer eller mindre medvetna val som gjorts i

fallstudiearbetet. Därför har redovisningen av första fallstudieserien, liksom även den andra fallstudieserien, givits en mer överskådlig och resultat-inriktad disposition. I nedanstående figur illustreras delarna och sambanden dem emellan i den första fallstudieserien.

FIGUR 26. DEN FÖRSTA FALLSTUDIESERIENS DELAR



De tre avsnitten, kapitlen 3 och 4 samt den separata bilagan, kan inte betraktas som fristående avsnitt utan bör uppfattas som tre delar i en helhet.

4.1 Fallstudiernas syfte

I Kapitel 1 har den överordnade inriktningen på forskningsarbetet redovisats. Där angavs syftet till att utveckla förståelse för åkeriföretags strategiska agerande. Något mer konkret har arbetet inriktats på att besvara frågor som: Hur påverkas organisationens strategiska agerande av företagets och branschens struktur?³⁾⁴⁾

Vilka problem finns och hur uppstår problem avseende dessa företags strategiska agerande?

I den första fallstudieserien har intresset varit inriktat på frågor om hur företagets struktur påverkar det strategiska agerandet. Det var först i samband med att resultaten från första fallstudieserien granskades som verklighetsbildernas betydelse i strategiformuleringsprocessen fick en reell innebörd. Verklighetsbildernas betydelse har senare varit föremål för empiriska studier i samband med andra fallstudieserien.

De begrepp kring strategiskt agerande som presenterats i föregående kapitel har haft som syfte att utgöra analysinstrument för den första fallstudieserien. Dessa begrepp har inordnats i en analysmodell, vilken presenteras i avsnitt 4.3 i samband med att analysen av fallstudierna redovisas. Här skall endast några exempel på preciserade frågeställningar ges för att anvisa de resultat som eftersträvats i fallstudieserien.

- o Vilka anpassningsåtgärder har företaget vidtagit?
- o Hur har dessa anpassningsåtgärder vuxit fram?
- o Vilka hinder och stöd har funnits i samband med anpassningsåtgärdernas framväxt?
- o Vilka olika typer av strategiskt agerande finns bland företagen i fallstudieserien?
- o Vilka skillnader finns det i dessa avseenden mellan de olika företagen?

Eftersom syftet har varit att beskriva företagens strategiska agerande har analysen inriktats på de anpassningsåtgärder som i något avseende kan tolkas som strategiskt inriktade.

litteraturstudier och empirik klargörs och för det andra redovisas mera i detalj hur fallstudierna har genomförts.⁵⁾ De teoretiska begreppens användning som analysverktyg presenteras i avsnitt 4.3 "Strategiskt agerande i åkeriföretagen".

Arbetet har genomförts i fyra parallella faser.

o Precisering av begrepp i analysen

Den referensram som använts vid problemval, datainsamling och tolkning har kontinuerligt utvecklats upp. Viktigare delar av referensramen är begrepp som strategi, struktur, anpassning och inlärninng. (Andra forskares erfarenheter redovisas i kapitel 3).

o Datainsamling avseende bransch och företag samt deras strategiska agerande

Det empiriska materialet består av intervjuer med företagsledare i åkeriföretag jämte material som företagsbroschyrer, årsredovisningar, branschbeskrivningar mm. Den historiska beskrivningen är viktig och har gjorts för såväl branschen (kap 2), som för de studerade företagen.

o Beskrivning och tolkning av åkeriföretagens strategiska agerande

Analysverktygen (begreppen) har tillämpats på fallen i syfte att finna ett språk, kanske redan existerande, som förmår beskriva sambanden mellan företagens struktur och deras agerande.

o Återföring av beskrivningar och tolkningar till aktörerna

Återföringarna till aktörerna av struktur- och processbeskrivningar har fyllt två funktioner. Dels är det ett försök, om dock begränsat, att pröva data och tolkningar genom att aktörerna får möjlighet att göra korrigeringar, tillägg och kommentera den gjorda analysen. Dels kan åter-

föringsdiskussionerna skapa en förståelse hos aktörerna för den egna situationen.⁶⁾ Återföringarna har i de flesta fall gjorts som nya personliga besök.

Metoden har inte varit sekventiell utan kan snarare ses som ett antal arbetsmoment i samspel med varandra. Så kommer till exempel de teoretiska begreppen att utvärderas med den empiriska beskrivningen som i sin tur har hämtat sin struktur från en odefinierad teoriansats om anpassningsprocesser. Det finns alltså inte någon naturlig startpunkt och ej heller någon punkt där man kan säga att forskningsarbetet är klart. Det måste falla på forskaren att, under forskningsarbetets gång, och på läsaren att i efterhand göra den bedömningen.

En mer detaljerad redogörelse för datainsamlingen följer nedan.

De åkeriföretag som ingår i fallstudierna är av följande typer:

- Fristående enbilsåkare	2 åkare
- Fristående medelstora enskilda åkerier	3 åkeriföretag
- LBC-anslutna enbilsåkare	5 åkare
- Lastbilcentraler	1 lastbilcentral

Dessa typer av företag är valda för att visa variationen inom branschen och för att ge en i viss mån tillfredsställande representation av olika typer av företag i fallstudiematerialet. Det är alltså inte tal om något i statistisk bemärkelse representativt stickprov.

Företagstyper med anknytning till åkerinäringen som inte är representerade i fallstudierna är transportförmedlingsföretag och regionala specialtransportföretag. Dessa företag har uteslutits på grund av att de i mycket ringa utsträckning är fordonsägande och därför inte normalt räknas till gruppen åkeriföretag. Lastbilcentralerna är visserligen inte heller fordonsägande i någon större

utsträckning, men har tagits med i deras egenskap av samverkansorganisation för integration framåt för de lokala åkerierna och för att ge underlag för en diskussion om kollektivt kontra enskilt ägda åkeriföretag.

Valet av de enskilda fallföretagen har gjorts så att både framgångsrika och mer normala företag skall finnas med. Valet har även påverkats av möjligheten att få access till företagen. Vad som kan anses som framgångsrikt eller ej är svårt att bestämma varför personer i branschen har fått ge exempel på framgångsrika och mer normala företag i varje grupp. Även de intervjuade personerna har fått ge exempel på framgångsrika och normala företag. Dessa synpunkter har styrt urvalet av företag i fallstudien.⁷⁾

De företag som presenteras i detta avsnitt har anonymiserats och är geografiskt spridda över mellersta och södra Sverige. De namn som användes i företagsbeskrivningarna är inte personernas eller företagens verkliga namn.

Följande företag förekommer i fallstudieserien:

Den fristående enbilsåkaren

Fredrik Svensson	(djurtransporter)
Skogsåkeriet AB	(skogstransporter)

Det fristående medelstora åkeriet

Serviceåkeriet AB	(linjetrafik)
Stålfrakt AB	(ståltransporter)
Familjeåkeriet AB	(diversifierad verksamhet)

Enbilsåkaren i lastbilcentralen

Gunnar Kjellen	(grustransporter)
Bertil Östensson	(flistransporter)
Gustaf Brander	(grustransporter)
Peter Solberg	(trätransporter)
Sune Karlsson	(fjärrtrafik)

Lastbilcentralen

Småstad LBC ek för	(diversifierad verksamhet)
--------------------	----------------------------

Fallstudierna har genomförts som längre samtal med den eller de

ledande personerna i respektive företag. Samtalen har tagit sin utgångspunkt i åkeriets och åkarens utveckling sedan åkeriverksamheten startades. Genom den historiska beskrivningen har samtalet så småningom lett fram till dagens situation då aktuella problem diskuterats. Samtalen bandades, skrevs ut och bearbetades genom att olika beskrivningsmodeller prövades i syfte att göra beskrivningarna kortare. Beskrivningarna i den separata bilagan är ett resultat av denna berbetning. I några av fallföretagen har två återföringar av beskrivningarna till de intervjuade personerna gjorts. Återföringarnas syfte var att låta den intervjuade personen justera materialet med hänsyn till eventuella felaktigheter, komplettera och kommentera.

Samtalen har i fallet Småstad LBC kompletterats med information från bl a årsredovisningar, styrelseprotokoll och vissa interna PM.

Företagsbeskrivningarna (vilka återfinns i den separata bilagan) börjar med en kort beskrivning av företagets nuvarande situation, varefter den historiska utvecklingen återges med den intervjuade personens språk.⁸⁾ Den historiska beskrivningen sammanfattas genom att viktigare perioder och kritiska händelser anges. En redovisning av företagets problem, möjligheter och framtidsutsikter görs sedan och varje fallbeskrivning avslutas med en kort analys av företagets anpassning till nuvarande och framtida verksamhet.

4.3 Strategiskt agerande i åkeriföretagen

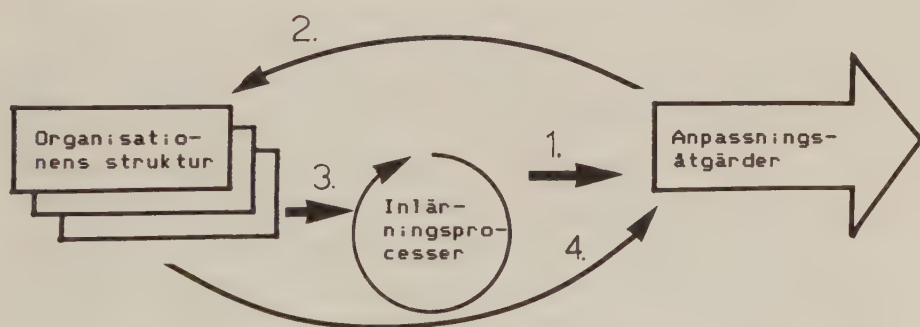
I detta avsnitt redogörs först för hur analysen av fallstudierna har utförts varefter analysen för varje grupp av företag presenteras.

4.3.1 Modell för analys av företags strategiska agerande

Utifrån observationen att företag med olika struktur agerar på olika sätt har frågan formulerats om hur strukturen påverkar företags strategiska agerande. I den föregående teoretiska genomgången har begrepp som struktur, anpassning och inläring definierats och diskuterats med avseende på företags strategiska handlande. I den första fallstudieserien, vilken redovisas i detta kapitel, används dessa begrepp som analysverktyg. Syftet med detta inledande avsnitt är att redovisa hur begreppen formar en sammanhängande analysmodell.

Analysen av fallföretagens agerande bygger på att företagen och deras agerande kan betraktas enligt följande figur.

FIGUR 27. MODELL ÖVER ANPASSINGSÅTGÄRDERS FRAMVÄXT



Innebörden i relationerna 1-4 beskrivs nedan.

- 1) Relationen mellan organisationens anpassningsåtgärder och dess inlärningsprocess aktualiserar frågan om vilka egenskaper hos inlärningsprocesser som leder fram till vissa anpassningsåtgärder, om det överhuvudtaget existerar en relation mellan inlärningsprocess och anpassningsåtgärder. Hit hör också frågan om vilka typer av blockeringar

i inlärningsprocesser som existerar och vilken betydelse dessa får för anpassningsåtgärdernas inriktning.

- 2) Relationen mellan anpassningsåtgärder och organisationens struktur kommer ej att diskuteras här. Frågan avser hur anpassningsåtgärder inverkar på företags struktur. Det är uppenbart att om anpassningsåtgärder definieras som åtgärder med strategisk betydelse kommer de också att få betydelse för företags struktur.
- 3) Relationen mellan organisationens struktur och dess inlärningsprocess aktualiserar frågan om vissa typer av inlärningsprocesser kräver vissa organisatoriska strukturer. Frågan avser t ex hur storleken på företaget eller företagets marknadskontakt inverkar på inlärningsprocessen.
- 4) Förhållandet mellan organisationens struktur och dess anpassningsåtgärder gäller frågan om företag i en viss situation, med en viss struktur, är mer benägen och har större möjlighet att vidta vissa specifika anpassningsåtgärder vilka ej aktualiseras av företag i andra omständigheter. Denna fråga är den överordnade utgångspunkten för analysen i punkterna 1 och 3 ovan.

Organisationens struktur har operationaliserats i analysmodellen till att utgöra en fråga om företagets storlek, dess sätt att organisera transportförsäljningen och dess ägandeförhållanden. Betydelsen av dessa strukturella egenskaper har tidigare visats i kapitel 2 och senare diskuterats i avsnitt 3.1.

Organisationens anpassningsåtgärder har beskrivits med avseende på

- | | |
|--|---|
| o strategisk föränderlighet | strategibevarande
strategiförändrande |
| o riktning av anpassningsåtgärder | ägarna
organisationen
leverantörerna
den operativa verksamheten
marknaden |
| o syfte med anpassningsåtgärder | möta krav
undvika hot
utnyttja möjligheter |
| o utlösande faktor för anpassningsåtgärder | intern
extern |

Organisationens inlärningsprocess har analyserats med hjälp av den indelning i fyra faser som tidigare presenterats. Det blir alltså en fråga om att identifiera förekomsten av inlärningsprocessens olika faser och att identifiera hinder avseende dessa faser (upplevande av konkreta erfarenheter/reflektiv observation/abstrakt begreppsbildning/aktivt experimenterande).

Med hjälp av de ovan presenterade måtten på struktur anpassningsåtgärd och inlärningsprocess har fallföretagen karakteriserats avseende struktur, inlärningsprocess och anpassningsåtgärder. Den process i vilken problemupplevelsen omsättes i anpassningsåtgärder har benämnts anpassningsprocess och betraktas i analysen som en form av inlärningsprocess. Den beskrivs följaktligen i enlighet med de begrepp som presenterades i kapitel 3.

De tre begreppen struktur, inlärningsprocess och anpassningsåtgärd ligger sedan till grund för en diskussion om strukturens inverkan på företagens strategiska agerande.

Tolkningen har gjorts i ett antal steg. Stegen är följande:

- I Identifiering av anpassningsåtgärder i företaget
- II Tolkning av anpassningsåtgärder i inlärningsstermer
- III Identifiering av hinder och stöd i inlärningsprocessen

I samband med att företagets anpassningsåtgärder identifierades diskuterades kort karaktären av de vidtagna åtgärderna och var den utlösande faktorn för förändringen fanns. Därefter analyserades det interna förloppet bakom anpassningsåtgärden med hjälp av inlärningsbegreppen. De olika faserna i inlärningsprocessen identifierades liksom de aktörer som varit involverade i skeendet. I det sista steget analyserades inlärningsprocessen särskilt med avseende på de stöd och hinder/blockeringar vilka utgjort villkoren för inlärnning och anpassning.

Avsnittet avslutas med en jämförande analys där de olika företagens inlärningsstil ställs mot varandra. De eventuella skillnader som kan iakttagas diskuteras mot bakgrund av bakomliggande faktorer som ägarstruktur, företagsstorlek och strategival.

I analysen nedan kommer åkeriföretagens anpassningsåtgärder att klassificeras enligt nedanstående schema.

FIGUR 28. SCHEMA FÖR KLASSIFICERING AV ANPASSNINGSÅTGÄRDER

Syfte	Passiv anpassning	Aktiv anpassning	
	Möta miljökrav	Undvika miljöhot	Tillvarata möjligheter i miljön
Strategisk betydelse			
Strategibevarande åtgärd SB			
Strategiförändrande åtgärd SF		Ex. Minska kundberoendet M E	

Riktning

Ä = Ägarna
M = Marknaden
O = Organisationen
L = Leverantörerna
D = Driften

Utlösande faktor

E = Extern utlösande faktor
I = Intern utlösande faktor

Efter redogörelsen för analysens utgångspunkter och genomförande presenteras det empiriska materialet. Presentationen är upplagd så att fallföretagen har grupperats efter den typ av åkeriföretag de tillhör (fristående enbilsåkare, fristående medelstort enskilt åkeri, enbilsåkare i lastbilcentral, lastbilcentral). För varje sådan grupp ges inledningsvis en kort karakteristik av dessa företags verksamhetsvillkor.

Det empiriska materialet presenteras enligt nedanstående disposition.

- Karakteristik av företagsgruppens egenskaper och verksamhetsvillkor
- Presentation av fallföretagen i respektive grupp
- Redovisning i tabellform av anpassningsåtgärder och inlärningsprocesser.⁹⁾

Denna form av redovisning innebär att det i det efterföljande ej går att följa analysgången för varje enskilt företag i fallstudieserien. För att ändå illustrera hur tolkningen genomförts har ett företag valts ut som exempel för att illustrera analysgången. Analysen av övriga företag sammanfattas endast i tabellarisk form.

I separata bilagor återfinns såväl den grundläggande fallbeskrivningen som analysen för samtliga fallföretag.

Som en illustration till hur analysen av fallföretagens strategiska agerande genomförts presenteras nedan Bertil Östensson, åkare i Småstad LBC.

 * Bertil Östensson - med i LBC sedan 1941

Bertil Östensson har, liksom Gunnar Kjellen, starkt bidragit till utvecklingen i Småstad LBC och de anpassningsåtgärder som här anknytes till Bertil berör endast hans eget åkeri.

När Bertil 1949 bytte bil, bytte han även verksamhetsinriktning. Från att tidigare ha kört skogsprodukter satsade nu Bertil på att starta upp grusrörelsen igen. Han förändrade alltså sin strategi gentemot marknaden mot bakgrund av en förväntad marknadsökning. Bertil hade ingen hjälp av LBC i denna anpassningsåtgärd.

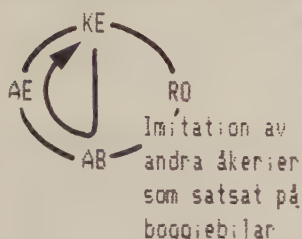
Köper grusbil 1949



Möjl.	-Aktiv	SF	M	Idégivare	B östensson
UF=Externt	-			Tänkare	"-
förväntad ökad				Problemlösare	"-
marknad				Verkställare	"-

Från andra åkerier såg Bertil hur transportkapaciteten ökade genom att boggiebilar ersatte tvåaxliga bilar. 1952 följde han andra genom att själv skaffa boggiebil.

Köper boggiebil 1952



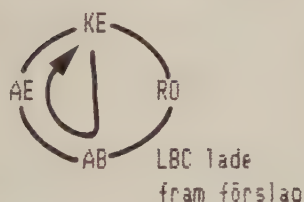
Möjl.-Aktiv SB M
UF=Externt -
tillgänglig

Idégivare
Tänkare
Problemlösare
Verkställare

Andra åkerier
"-
B Östensson
"-

1962 sålde Bertil grusrörelsen till Småstad LBC efter ett förslag från LBC's sida. Han lämnade då grusverksamheten och fortsatte med transporter av skogsprodukter. LBC spelade en viktig roll vid denna strategiförändrande åtgärd.

Säljer grusrörelsen 1962



Hot-Aktiv SF M
UF=Externt-
dålig lönsamhet
och LBC's köp-
intresse

Idégivare LBC
Tänkare LBC
Problemlösare B Östensson
Verkställare B Östensson

Förkortningarna KE, RO, AB och AE avser de olika faserna i inlärningsprocessen i enlighet med teori som presenterats i avsnitt 3.2.4. Den kraftigt markerade pilen avbildar inlärningsprocessens omfattning av antalet faser och i tabellen till höger anges vilka aktörer som varit involverade.

Hot-Aktiv SF M; tolkas som att Bertil Östensson genom sin åtgärd genomfört en aktiv anpassning, innebärande strategiförändring, som svar på ett upplevt hot. Anpassningsåtgärden riktar sig mot marknaden.

UF=Externt; anger att den utlösande faktorn till åtgärden var extern, nämligen LBC's köpintresse i ett läge när lönsamheten var vikande.

Likartade analyser har genomförts för övriga företag i fallstudieserien. Resultaten presenteras i följande avsnitt.

4.3.2 Den fristående enbilsåkaren - hantverkaren

Egenskaper och verksamhetsvillkor

Enbilsåkaren kan betraktas som hantverkare med ett dyrt arbetsredskap snarare än som företagsledare i traditionell mening. Bakgrunden är ofta att åkeriet har funnits i familjen eller att åkaren arbetat som chaufför och efter en tid skaffat egen bil.

Eftersom enbilsåkaren vanligtvis inte har resurser för marknadsföring och säljarbete kommer han naturligt att finna sin utkomst genom långtidskontrakt med en eller ett fåtal kunder vilka använder sig av åkarbilen som om den vore en firmabil. Transportledningen ligger hos kunden och relationen parterna emellan kan betecknas som ett hårt styrt underleverantörsförhållande eller tom som ett anställningsförhållande.

De enbilsåkare som inte arbetar mot långtidsavtal anlitar i mycket stor utsträckning någon säljande organisation för sin transportförsäljning t ex transportförmedlingsföretag, lastbilcentral eller specialtransportföretag.¹⁰⁾ Det är emellertid inte utan problem att ansluta sig till dessa transportsäljande företag eftersom de vanligtvis inte vill utöka antalet transportörer. Ett första steg mot ett transportöravtal kan vara att till en början tillfälligt bli inlejd av det transportsäljande företaget.

De möjliga strategierna för den fristående enbilsåkaren verkar således vara:

- 1) Skriv långtidsavtal med kunden.
- 2) Sälj tjänsterna som tillfälligt inlejt fordon till större transportsäljande företag
- 3) Gå in som medlem i lastbilcentral eller som transportör hos transportförmedlingsföretag.

Om dessa strategier ej visar sig framgångsrika återstår möjligheterna att lägga ner åkeriverksamheten eller att expandera genom att

ta in fler bilar, entreprenadfordon, grusrörelse etc. Enbilsåkaren - hantverkaren, uppfattar vanligtvis risken och svårigheterna som för stora för att välja denna sista utväg.

Fallföretagen

FREDRIK SVENSSON är i fyrtioårsåldern och har varit åkare i fyra år. Han kör slakt- och livdjur åt Storslakteriet AB på kontraktsbasis. Cirka 10% av hans verksamhet är beställningstrafik för andra än Storslakteriet.

Fredrik Svensson är nöjd med sin verksamhet och tänker fortsätta med den då han har en säker körning hos Storslakteriet. Det krävs både specialfordon och vissa kunskaper hos åkaren för att klara av jobbet. Möjligheterna och viljan till att utveckla sin rörelse finns inte utan han nöjer sig med vad han har. Fredriks relation till sin uppdragsgivare liknar mycket ett anställningsförhållande där Länscentralens (Åkeriföreningens) ombudsman liksom en fackets ombudsman hjälper till vid löneförhandlingarna. Avräkningssystemet gör att liknelsen blir än mer påfallande.

Fredrik Svensson har under de fyra år han varit verksam som åkare inte upplevt anpassningsproblem som han har behövt åtgärda. De anpassningsåtgärder han vidtagit har inte inneburit risktagande i form av att han bundit sig för stora fasta kostnader, utan åtgärderna är snarare av lågpriskaraktär med stor andel rörliga kostnader.

Anpassningsåtgärderna har inte heller inneburit förändrad verksamhetsinriktning- eller volym. De kan närmast beskrivas som en kortsiktig anpassning till variationer i transportbehovet.

SKOGSÅKERIET är ett gammalt åkeri som idag drivs av två bröder i 35-årsåldern, Alf och Tore Svantesson. Deras timmerbil är ombyggd så att den även kan ta styckegods. De har kontrakterad körning av skogsprodukter för Skogsbruket AB, vilka också svarar för transportledningen av bilen. Det ekonomiska läget för åkeriet är mycket

kärvt beroende på den dåliga skogsindustriella konjunkturen de senaste åren. Hotet från den krympande marknaden har de försökt möta med att vara flexibla, både vad det gäller fordonen och i sin egen sysselsättning. Relationen till Skogsbruket AB kan liknas vid ett anställningsförhållande. Skogsåkarnas förhandlingsorganisation, Skogtrans, försöker emellertid bryta denna relation genom att själva bli åtagande och skaffa kompletterande transporter. Skogsåkeriet AB är mycket beroende av resultatet av detta försök.

Alf och Tore Svantesson har vid flera tillfällen fått överväga och ibland förändra åkeriets verksamhetsinriktning. I flera av dessa situationer har utomstående personer haft betydelse vid omprövningen.

Anpassning och inläring

En sammanställning av de olika anpassningsåtgärderna ger följande bild för Fredrik Svensson (FS) och Skogsåkeriet AB (SKAB).

FIGUR 29. ENBILSÅKARNAS ANPASSNINGSÅTGÄRDER

	Passiv anpassning	Aktiv anpassning	
	Möta miljökrav	Undvika miljöhot	Tillvarata möjligheter i miljön
Strategi: bevarande åtgärd	FS-Bilbyte D I SKAB-Avregistrering D E		SKAB-Börjar med kutterspån M E SKAB-Köpte åkeri D I SKAB-Egen flakutveckling D I
Strategi: förändring åtgärd	SKAB-Slutade med mjölken M I	SKAB-Flaksläp M E	SKAB-Start timmerbil M E

Åtgärderna är spridda över de olika grupperna och någon entydig bild framträder inte. Möjligen kan man konstatera att enbilsåkarna

i studien inte endast passivt anpassar sig till miljökrav utan ofta försöker tillvarata möjligheter som uppstår. Däremot kan de ha svårigheter med att identifiera miljöhot.

Om man analyserar vilka delar av inlärningsprocessen som antingen har utförts av utomstående aktörer/företag eller som helt har saknats, framkommer följande bild av delprocesser som ligger inom åkeriet.

FIGUR 30. ENBILSÅKARNAS INLÄRNINGSPROCESSER

Åkeri:	Antal studerade inlärnings- processer	Problem-			
		Idégivare	Tänkare	lösare	Verkställare
Fredrik Svensson	1	1	0	0	1
Skogsåkeriet AB	7	6	4	3	7
Totalt	8	7	4	3	8

Av de åtta studerade inlärningsprocesserna visar flera av dem en svaghet i den abstrakta delen, dvs i de delprocesser som leder fram till abstrakt begreppsbildning och aktiv experimentering. Ibland har dessa steg hoppats över eller har de utförts av utomstående aktör/företag. Enbilsåkarnas uppdragsgivare, dvs Storslakteriet och Skogsbruket, har i dessa fall spelat en viktig roll.

4.3.3 Det fristående medelstora enskilda åkeriet - småföretaget

Egenskaper och verksamhetsvillkor

Enligt Svenska åkeriförbundets definition har ett stort åkeri 50 bilar eller fler. Antalet anställda kan variera beroende på om

bilarna körs i enskift eller tvåskift. Det medelstora åkeriet har 10-49 bilar. Enligt den tidigare beskrivningen av branschen i kapitel 2. "Åkerinäringen" kunde en trend urskiljas mot att de stora och medelstora åkerierna växer på smååkeriernas bekostnad. Om detta är ett resultat av en bättre inlärningsprocess, borde dessa skillnader framgå i nedanstående analys. Det är dock tänkbart att även en passiv anpassning kan ha lett fram till den ökande marknadsandelen. Eftersom transportförmedlingsföretagen försöker renodla sitt linjenät, dvs att skapa begränsa antalet åkerier på respektive transportrelation, så har fjärråkerierna tenderat att växa.

Om enbilsåkaren karakteriserades som hantverkare så kan det medelstora/stora åkeriet betraktas som ett småföretag, ofta med familjeföretagets kännetecken. Företagsledaren deltar ofta inte i det operativa arbetet och en viss organisation, om än informell, kan urskiljas.

Av de tre åkerierna i denna grupp är två familjeföretag under det att det tredje, Serviceåkeriet AB, är dotterbolag till ett större industriföretag. Serviceåkeriet AB och Familjeåkeriet AB har haft samma miljövillkor för sin utveckling, men Familjeåkeriet har valt den säkra och långsamma vägen. Serviceåkeriet har valt den riskfyllda men snabba vägen till framgång. Att det har lyckats beror inte endast på Serviceåkeriets företagsledning, utan även på att regionen som företagen ligger i har haft en snabb och stabil industriell utveckling. Det är förmodligen fel att säga att man i Serviceåkeriet var mer förutseende som satsade alla sina resurser på fjärrsidan. Snarare var det så att de hårt uppbundna resurserna tvingade fram utvidgningar för att man skulle kunna behålla linjerättigheterna och skapa balans i godsflödena.

Möjligtvis har de olika typerna av ägare haft betydelse på så sätt att om man, som i Familjeåkeriet, är helt beroende av verksamheten för sin försörjning, så väljer man den säkra vägen, under det att det lönsamma industriföretaget som ägare till Serviceåkeriet har tillräckligt med riskvilligt kapital för att våga en satsning.

Fallföretagen

SERVICEÅKERIET är ett medelstort åkeri i Storhamn med 18 bilar, 2 truckar och 35 anställda. Åkeriet är transportör för Fjärrgods AB, ett av de större transportförmedlingsföretagen. Serviceåkeriet ägs av Hemkapital AB, vilket är ett av de största företagen i sin bransch. Åkeriets VD och tillika Hemkapitals transportchef heter Anders Larsson (40 år). Fastän Anders varit på åkeriet endast två år har han haft stort inflytande på åkeriet ända sen det startades.

Serviceåkeriet AB har genom sin koppling till Fjärrgods AB kunnat uppleva en stadig positiv utveckling utan några större problem. Åkeriet är hårt specialiserat på fjärrtransporter och har en starkt begränsad flexibilitet.¹¹⁾

Serviceåkeriets historia kan synas händelsefattig vad avser strategiförändrande åtgärder och de åtgärder som analyserats gäller endast ägarnas relation till verksamheten i åkeriet. I detta fall är det intressant att studera de anpassningsåtgärder som inte vidtagits. Sålunda har man till exempel inte sökt andra verksamhetsområden än de Fjärrgods AB har erbjudit. Förhållandet mellan Serviceåkeriet och Fjärrgods kan karakteriseras som ett underleverantörsförhållande där Fjärrgods försöker styra Serviceåkeriet mot en högre grad av specialisering inom den existerande strategin.

STÅLFRAKT AB ägs av Eskil Karlsson (60 år) med familj. Åkeriet omfattar idag 4 bilar och sysselsätter ca 10 personer. Trots att åkeriet endast omfattar 4 bilar har det hänförts till gruppen medelstora åkerier. Anledningen är att gruppen enbilsåkare önskades helt homogen. Huvudsaklig verksamhet är transporter av byggmateriel och stålprodukter. Åkeriet är mycket beroende av en dominerande kund. Ruth sköter det kamerala och transportplaneringen, Eskil kör en bil samt ansvarar för förhandlingar med kunderna. Sonen Johan arbetar som chaufför i familjeföretaget och kommer förmodligen att ta huvudansvaret för åkeriet om några år.

Stålfrakt AB har vuxit främst genom att följa det dominerande kundföretagets utveckling och när kunden fick problem 1975, fort-

plantades det direkt till Stålfrakt. Genom tidigare uppbyggt kapital kunde man emellertid överleva den besvärliga tiden och är idag uppe i samma verksamhetsvolym som före krisen, men till hårt pressade priser. Åkeriets starka beroende av Stålbruket AB kan visa sig vara en svag sida inför framtiden.

Det starka kundberoende man kan iaktta hos Stålfrakt är inte ovanligt för åkeriföretag. Flera av anpassningsåtgärderna är sprungna ur av detta beroende.

FAMILJEÅKERIET AB ägs av två kusiner vilka båda är aktiva i rörelsen. Den ene, Sven Karlström (35 år) är VD och ansvarar för den administrativa sidan och Åke Karlström (40 år) ansvarar för de tekniska frågorna. Åkeriet är ett exempel på hur man kan söka sig bort från ett totalt kundberoende till diversifierad verksamhet. I åkeriet sysselsätts 11 bilar och 12 anställda.

Den diversifierade verksamheten Familjeåkeriet bedriver idag är resultat av en medveten strävan att sprida riskerna. Man hade kunnat välja att följa med AB Ventilation i deras expansion men man valde att minska beroendet av denna kund. Eftersom det mycket sällan är i kundens intresse att leverantören diversifierar sin verksamhet krävs det en egen förmåga hos åkeriet för att driva riskspridningen. Familjeåkeriet har haft denna förmåga.

Anpassning och inlärnin

En sammanställning av de olika anpassningsåtgärderna ger följande bild för Stålfrakt AB (SF), Serviceåkeriet AB (SÅ) och Familjeåkeriet AB (FÅ):

FIGUR 31. DE MEDELSTORA ÅKERIERNAS ANPASSNINGSGÅTGÄRDER

	Passiv anpassning Möta miljökrav	Aktiv anpassning	
		Undvika miljöhot	Tillvarata möjligheter i miljön
Strategi- bevarande åtgärd	SF-Avställning D E	SA-Akeriet säljs Å M E	SF-Kom in på Stål- bruket M E FA-Börjar med gods- frakt M E FA-Köp av tippbil M E FA-Börjar köra olja M D I
Strategi- förändrande åtgärd		SF-Ur Å C O E SF-Söka nya kunder M E FA-Minska kundbe- roendet M E FA-Diversifiera M E	SF-Satsning på Stålbruket M E SA-Akeriet startas M Å O E

De tre studerade åkerierna har förmodligen åtgärdat miljöhot innan dessa hot har mognat till absoluta miljökrav. Därav den övervägande andelen aktiva anpassningsåtgärder. Av de aktiva anpassningsåtgärderna kan man dra slutsatsen att inför en möjlighet i miljön försöker man främst exploatera denna inom den existerande strategin. För att undvika miljöhot kan man å andra sidan vara tvungen att söka sig nya strategier.

Om man analyserar vilka delar av inlärningsprocessen som ligger inom åkeriföretaget framkommer följande bild:

FIGUR 32. DE MEDELSTORA ÅKERIERNAS INLÄRNINGSPROCESSER

Åkeri	Antal studerade inlärnings- processer	Idé givare	Tänkare	Problem lösare	Verkställare
Stålfrakt AB	5	3	4	4	5
Serviceåkeriet AB	2	0	0	0	2
Familjeåkeriet AB	5	4	4	4	5
Totalt	12	7	8	8	12

Den del av inlärningsprocessen som till största delen ligger inom åkeriföretaget är den del som berör det konkreta experimenterandet. Åkeriföretagen i denna grupp spelar alltså framför allt rollen som verkställare.

Två av åkeriföretagen, Stålfrakt AB och Familjeåkeriet AB, är även aktiva som idegivare, tänkare och problemlösare. Serviceåkeriet är inte alls representerat i dessa kategorier.

4.3.4 Enbilsåkaren i lastbilcentralen - den svåra dubbelrollen

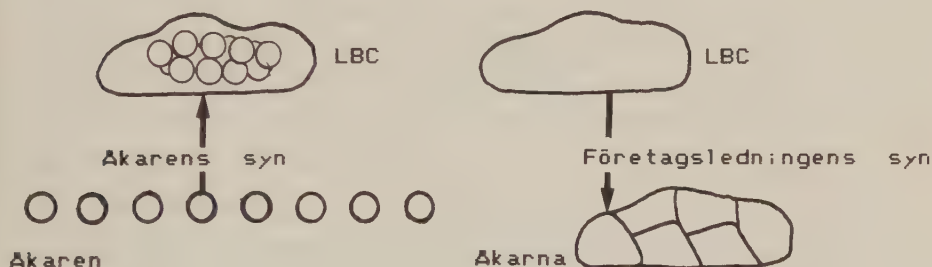
Egenskaper och verksamhetsvillkor

De åkare som är medlemmar i lastbilcentral har valt strategin "samverkan i transportplanering och transportförsäljning". Lastbilcentralerna är alltså producentkooperativ och har som syfte att främja åkarnas verksamhet. Som i alla samverkanssystem måste den enskilde medlemmen i vissa frågor underordna sig det gemensamma intresset - en svår dubbelroll måste spelas av åkaren.

För Småstad LBC (fallföretag i gruppen lastbilcentraler) med sidobolag, och troligen för LBC i allmänhet, gäller att åkarna

träffas ofta och diskuterar sina egna och centralens problem. Speciellt åkare som sköter lokala transporter har denna möjlighet att träffas. Man beskriver naturligt centralen med utgångspunkt från sin egen situation. Man ser verksamheten som ett stort antal separata transporter och inte som helhetslösningar vilka kunderna efterfrågar och företagsledningen i centralen försöker marknadsföra. Företagsledningen ser det tvärtom.

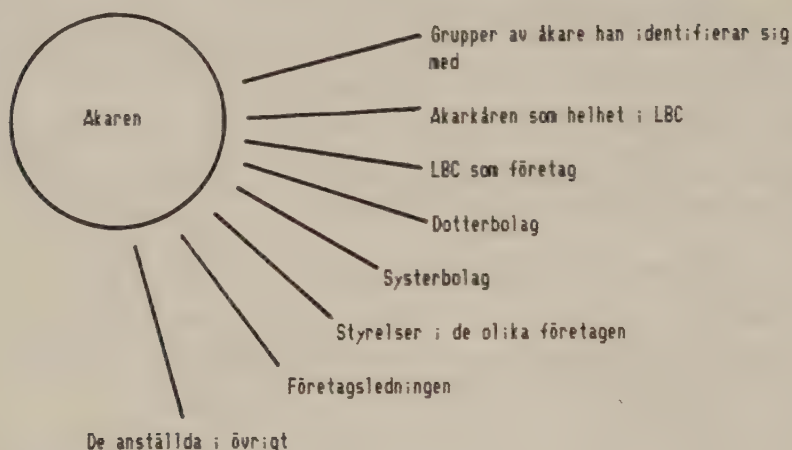
FIGUR 33. TVÅ SYNSÄTT PÅ LASTBILCENTRALEN



Utvecklingen går mot större helhetslösningar för kunden och åkarna får det svårare att klart se sin plats i det stora hela komplexa företaget. För att klarare förstå vad som händer bromsar man utvecklingen mot sådan affärsdrivande verksamhet, som uppfattas ligga ute i periferin. Det finns också ett ekonomiskt argument till bromsandet så tillvida att man önskar eventuella vinstmedel utdelade i högre grad än vad företagsledningen i LBC anser önskvärt.

Den LBC-an slutne åkaren har som nämnts en svår roll att spela på så sätt att åkarens strategi gentemot LBC och grupper inom LBC skall formuleras och genomföras samtidigt som åkaren förväntas formulera strategier för LBC som företag. Detta skall försiggå i en arbetsmiljö där åkaren kan ha relationer enligt nedan.

FIGUR 34. INTRESSENTGRUPPER I EN LASTBILCENTRAL



Det är troligt att den konfliktfyllda rollen som åkare och den mängd grupperingar och relationer som finns kan bidra till utvecklingen av politiska processer i företag som de producentkooperativa lastbilcentralerna.

Denna allmänna bakgrund till LBC-åkarens situation gäller för de fem åkare som analyseras nedan. Deras anpassningsåtgärder är intimt sammanknippade med LBC's åtgärder på så sätt att LBC fungerar som en växelåda för att förstärka och genomföra åtgärder åkaren själv inte maktat med. Anpassningsåtgärder som har sitt ursprung hos LBC, antingen företagsledningen eller andra åkare, kan dessutom komma att riktas mot LBC-åkaren som alltså är initiativtagare och/eller objekt för anpassningsåtgärder.

Fallföretagen

GUNNAR KJELLEN är en av huvudpersonerna i Småstad LBC där han har varit styrelsens ordförande sedan 1964. Gunnar är i 60-årsåldern och kör sin egen grusbil vilken är helcentraliserad i Småstad LBC.

Gunnar har aktivt medverkat i uppbyggnaden av Småstad LBC genom att han varit styrelsemedlem från 50-talets början och styrelseordförande från och med 1964. Sedan ett par år tillbaka håller han på och utreder hur anläggningsfordonen skall organiseras i lastbilcentralen. På grund av dåliga tider för dessa typer av transporter, har frågan uppkommit om inte en reglering av överkapaciteten lättare kan ske om fordonen ägs av lastbilcentralen eller av närstående företag.

Gunnar Kjellen har under så gott som hela sin tid som åkare varit med i Småstad LBC och har därigenom varit delaktig i beslut som successivt byggt upp verksamheten för honom och hans kollegor.

GUSTAF BRANDER närmar sig 60-årsåldern och försöker trappa ner sitt engagemang i Småstad LBC och Grus & Makadam AB. Han har suttit med i styrelsen för lastbilcentralen och varit styrelse- och arbetsutskottsledamot i Grus & Makadam. Gustaf kör sin egen grusbil.

Gustaf Brander har följt utvecklingen i Småstad LBC sedan starten som åkare 1947. Endast vid ett tillfälle har han haft anledning att tänka igenom åkeriets verksamhet.

BERTIL ÖSTENSSON (55 år) har varit den drivande kraften bakom utvecklingen av Småstad LBC's systerbolag Grus & Makadam AB. Efter en konflikt med styrelsen i det företaget avgick han från sin post som VD 1978. Bertil kör nu den ena av sina två flisbilar.

Bertil Östensson har liksom Gunnar Kjellen starkt bidragit till utvecklingen i Småstad LBC och de anpassningsåtgärder som här anknyts till Bertil berör endast hans eget åkeri.

PETER SOLBERG (30 år) är en av de nya åkarna i Småstad LBC, men han har redan två bilar och en och en halv anställda chaufförer. Peter utför fjärrtransporter för i huvudsak två företag som tillverkar byggnadsmaterial. Liksom många andra åkare har Peter Solberg etablerat sig som åkare genom att ta över den bil han tidigare som anställd chaufför körde.

SUNE KARLSSON (25 år) är den yngste av de fem åkare som presenteras. Han har haft sin bil i knappt ett år och har denna tid

kört fjärrtransporter. Sune etablerade sig genom att köpa åkeri med medlemsskap i Småstad LBC.

Anpassning och inläring

En sammanställning av de olika anpassningsåtgärderna ger följande bild av åkeriverksamheten hos Gunnar Kjellen (GK), Bertil Östensson (BÖ), Gustav Brander (GB). Peter Solberg (PS) och Sune Karlsson (SK).

FIGUR 35. DE LBC-ANSLUTNA ÅKARNAS ANPASSNINGSÅTGÄRDER

	Passiv anpassning	Aktiv anpassning	
	Möta miljökrav	Undvika miljöhot	Tillvarata möjligheter i miljön
Strategibevarande åtgärder			BÖ-köp av boggie- bil M E SK-köp av snabb- kapell M D E
Strategiförändrande åtgärder		BÖ-säljer grusrörelsen M E GB-lägger ner grus- rörelsen M E PS-köper åkeriet Ä E	GK-köp av grus- bil M E BÖ-köper grus- bil M E PS-köper bil från LBC M E SK-köper åke- riet Ä I

Det är tveksamt om några slutsatser kan dras av de anpassningsåtgärder som analyserats ovan eftersom kopplingen till åtgärder inom LBC ej framgår i detta avsnitt enbart. Man kanske kan våga hypotesen att LBC hjälper sina åkare med framförhållningen och det strategiska tänkandet, och att det är därför som det inte finns några redovisade åtgärder i fälten för passiva anpassningsåtgärder.

Delar av inlärningsprocessen inom LBC-åkarnas verksamhet visas nedan.

FIGUR 36. DE LBC-ANSLUTNA ÅKARNAS INLÄRNINGSPROCESSER

	Antal studerade inlärnings- processer	Idé- givare	Tänkare	Problem- lösare	Verk- ställare
Gunnar Kjellén	1	1	1	1	1
Bertil Östensson	3	1	1	3	3
Gustaf Brander	1	0	0	1	1
Peter Solberg	2	1	2	2	2
Sune Karlsson	2	1	2	2	2
Totalt	9	4	6	9	9

Liksom för tidigare åkerigrupper finns man främst representerad i rollen som verkställare, men även rollen som problemlösare är allmän. LBC-åkarna fungerar endast i liten utsträckning som idegivare.

Bilden över delprocesser i de fem LBC-åkerierna stöder tanken på LBC's framförhållande roll. Det är främst LBC som utför idegivarfunktionen i dessa åkerier och i viss mån även den problemformulerande rollen. Om inte LBC hade funnits hade sannolikt miljöhoten upptäckts senare och visat sig som absoluta miljökrav.

4.3.5 Lastbilcentralen - den komplexa organisationen

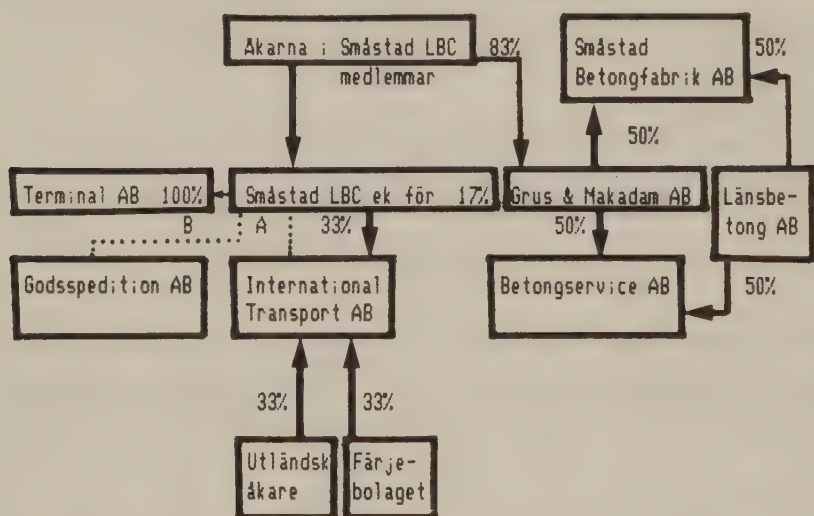
Fallföretaget Småstad LBC

Småstad (25 000 inv) är en kommun med väl differentierad närings- och industristruktur och med en jämn utveckling utan större kriser. Lastbilcentralen i kommunen, Småstad LBC, är ett välskött företag och betraktas av folk i branschen som ett framgångsrikt företag

vilket kan tjäna som exempel för andra lastbilcentraler. Man har nu 63 medlemmar med 115 fordon verksamma inom de flesta transportsektorer. Företaget har en händelserik historia.

Verksamheten vid LBC är organiserad i flera fristående företag. Nedanstående figur beskriver företagsstrukturen.

FIGUR 37. SMÅSTAD LBC MED DOTTER- OCH SYSTERBOLAG



A=Transporttjänster köps från LBC

B=LBC är ombud

Lastbilcentralen är en producentkooperativ ekonomisk förening där åkarna är medlemmar. Insatser från varje medlem bildar medlemskapitalet, riskkapitalet i lastbilcentralen. En provision, f n 5,5%, tas ut på alla transporter som åkarna kör och utgör samtidigt den huvudsakliga intäkten för lastbilcentralen. Lastbilcentralen är helcentraliserad, vilket innebär att åkarna har leveransplikt till centralen och har därför inte rätt att själva utöva beställnings- trafik vid sidan om centralen. Det innebär att all körning som åkaren gör kommer att faktureras av centralen. Åkaren får sin

ersättning genom den sk avräkningen, vilken motsvarar det inkörda beloppet minus lastbilcentralens provision och eventuella inköp av drivmedel, servicetjänster eller material från centralen. Den ekonomiska föreningen styrs formellt genom årsmötet och styrelsen. VD i lastbilcentralen heter Bill Wahlin (35 år).

Grus & Makadam AB ägs av de enskilda åkarna direkt till 83% och av LBC till 17%. I detta systerföretag driver man produktion och försäljning av grus, jord och betong. Transporttjänsterna köper man från LBC. Grus & Makadam AB har stora tillgångar som krossverk, lastmaskiner, betongstation, grusgropsavtal etc. I samarbete med Länsbetong AB har man bildat ett gemensamt bolag, Betongservice AB, för försäljning och produktutveckling av betongproduktionen. Man har också tillsammans köpt in Småstad Betongfabrik AB. VD i Grus & Makadam AB är Åke Bringsell (50 år).

Terminal AB är ett förvaltande bolag för kontors-, terminal- och verkstadsfastigheterna. Det ägs helt av LBC. VD är Bill Wahlin.

International Transport AB är ett samverkansbolag för transporter av skogsprodukter till och från utlandet. Det har bildats med sjötransportören och den utländske landtransportören och LBC till lika delar. VD är Bill Wahlin.

För inrikes fjärrtransporter har LBC ombudskapet för Godsspedition AB, ett transportförmedlingsföretag.

Samtliga medlemsfordonen beläggs och transportplaneras alltså från LBC, även fjärrtrafiken, vilket är ovanligt inom åkerinäringen. Undantagsvis förekommer det att LBC eller de andra företagen har en eller ett par bilar inregistrerade på företagen, men policyn är att dessa bilar så snart som möjligt skall säljas av till någon av medlemmarna.

Verksamheten inom Småstad LBC är spridd över flera områden som grus-, betong-, timmer-, flis-, post- och fjärrtransporter. De senaste åren har fjärrtransporterna vuxit kraftigt medan grus- och betongsidan har upplevt en minskad sysselsättning.

Småstad LBC's historia handlar om en lös samverkansgrupp utveckling till en diversifierad företagsgrupp med transporter som huvudsaklig verksamhet.

Småstad LBC's historia är mycket en historia om företagscheferna som mer eller mindre målmedvetet drivit utvecklingen. Naturligtvis har inte deras arbete varit möjligt om inte åkarna ställt upp på ideerna och om inte den omgivande miljön givit utrymme för diversifiering och expansion. En mycket kortfattad karakteristik av de olika företagsledarna ser ut på följande sätt:

Småstad LBC

Företagsledare	Period	Utvecklingsinsats	Interna relationer
Börje Roos	1941-43	Ingen utveckling	
Rune Andersson	1943-54	Ingen utveckling	
Sture Bergqvist	1954-63	Fjärrtrafik	Helcentralisering
Olof Herbertsson	1963-64	Inga utvecklingsprojekt	Svagare styrning
Rolf Larsson	1964-69	Inga utvecklingsprojekt	Svagare styrning
Bengt Ardell	1969-74	Skogssidan	Starkare styrning
Gunnar Kjellen	1974		
Stig Antonsson	1974-76	Skogs- och fjärrtrafiken	Hård styrning/konflikter
Bill Wahlin	1976-	Fjärrtrafiken	Information/motivation

Grusrörelsen/Grus & Makadam AB

Företagsledare	Period	Utvecklingsansats	Interna relationer
	-62	Grustransporter	Ingen samordning
Bertil Östensson	1962-73	Krossverk, asfalt, betong	Samordning
Bertil Östensson	1973-76	Krossverk	Förtroendekris
Åke Bringsell	1978-	Entreprenad	

Några av de viktigaste händelserna är:

Småstad LBC

1941	LBC bildas
1954	Centraliseringsarbetet påbörjas - 1962
1954	Tvångssparandet påbörjas
1954	Fordonsspecialiseringen påbörjas
1960	Fjärrtrafiken kommer igång på allvar - 1965
1970	Terminal och kontorsfastighet byggs
1973	International transport AB startar
1974	Ledningsgruppen formas
1976	Avtalet med Fraktspedition AB sägs upp
1976	Interna stridigheter, Stig Antonsson avgår

Grusrörelsen/Grus & Makadam AB

1962	LBC köper upp ortens grustag
1964	Betongsamverkan
1966	Grus & Makadam AB bildas
1968	Asfaltsamverkan
1969	Egen betongproduktion
1970	Samverkansavtal inom betongförsäljningen
1975	Satsning på krossverk
1978	Småstad Entreprenad AB's konkursbo säljer gräv- och lastmaskiner till Grus & Makadam AB

Egenskaper och verksamhetsvillkor

Innan anpassningsåtgärderna och inlärningsprocesserna analyseras, är det väsentligt att några särdrag i lastbilcentralernas funktionssätt framhålls. Den nedanstående analysen är i huvudsak baserad på förhållandena i Småstad LBC.

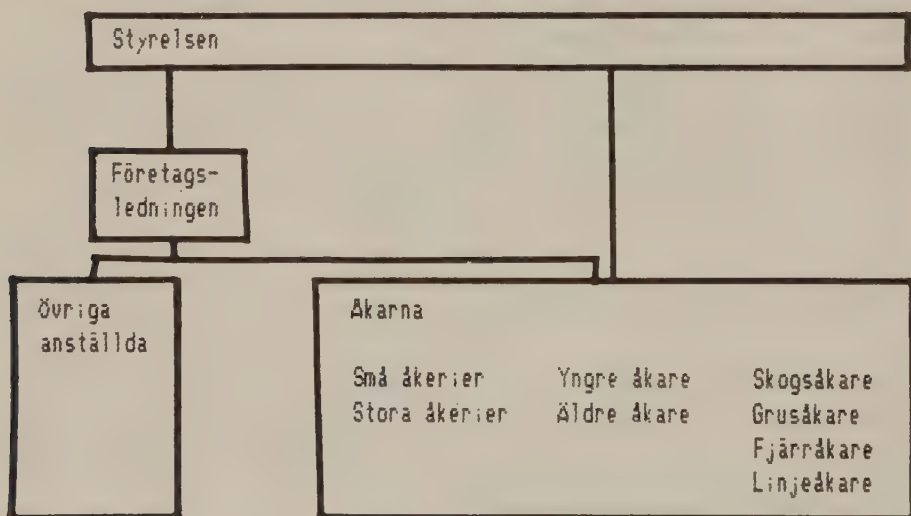
Som i andra organisationer finns det i en lastbilcentral olika intressegrupperingar. Skillnaden är dock att just genom den producentkooperativa konstruktionen av företaget spelar leverantörerna (åkarna) flera roller. De är leverantörer, ägare till lastbilcentralen och egna företagare. Detta förhållande gör att interna politiska processer kan ha en god jordmån. Den organisatoriska strukturen i en lastbilcentral är således fruktbar att studera, främst för

att den genom de internpolitiska processerna påverkar inlärningsprocesser och anpassningsåtgärder.

Inom en lastbilcentral kan man urskilja grupperingar som mer eller mindre öppet driver sina egna frågor. Bland åkarna finns t ex grupper beroende på verksamhetsart i första hand, men även beroende på åkarens ålder. För att hantera de olika intresseinriktningarna är styrelsen ofta sammansatt av representanter från dessa informella grupper liksom från företagsledningen.

Inom Småstad LBC kan intressentgrupperingarna beskrivas enligt nedanstående:

FIGUR 38. INTRESSEENTGRUPPERS ORGANISATORISKA INPLACERING I EN LASTBILCENTRAL



Genom att åkaren har accepterat helcentralisering, dvs att ha leveransplikt till LBC och inte själv kunna sälja transporter vid sidan om, så har han givit auktoritet eller makt till centralen och därför lever i ett förhållande där han kommer att ställa krav på centralen. Bakgrunden till dessa krav är åkarens möjlighet att välja att lämna lastbilcentralen om han inte får ut vad han bedömer

är en rimlig ersättning. Å andra sidan är han medveten om att det är svårt att klara sig på egen hand.

Det är möjligt att medlemsstrukturen i den idealiska LBC:n skall bestå av enbilsåkare i första hand intresserade av sin egen sysselsättning och utan egentligt intresse att expandera. Detta kan jämföras med vad tidigare VD i Småstad LBC, Stig Antonsson, säger om hur medlemsstrukturen ska se ut i en LBC. "Det skall inte vara progressiva åkare, utan progressiviteten skall ligga i affärsledningen."

Förhållandet att lastbilcentralen består av grupper av egna företagare leder till att olika åkare kan få olika resultat i sina egna åkerier. Genom att teknologin och strukturen i åkerierna är enkel, finns det dessutom stora möjligheter för åkarna att hålla kontroll över varandras utveckling vad gäller sysselsättning och ekonomi. Uppbyggnaden av lastbilcentralerna kombinerat med teknologins karaktär gör alltså att det lätt uppstår en social kontroll åkarna emellan. I Småstad LBC kallar man det för "den kungliga svenska avundsjukan". Företagsledningen i en LBC upplever därför det som en viktig uppgift att organisera verksamheten rättvist så att inga åkare gynnas på andras bekostnad.

Har utvecklingen sen 50-talets början i Småstad LBC varit ett resultat av slumpen? Frågan är relevant eftersom det är svårt att identifiera tydliga kopplingar mellan miljöförändringar, händelser och trender i miljön och utvecklingsprojekt i LBC. Att fjärrtrafiken utvecklades under 50-talet är tex främst ett resultat av Sture Bergqvists tidigare erfarenheter och intresseinriktning. Det kunde tex lika gärna ha varit en annan utveckling om Småstad LBC fått en annan företagsledare.

Nästa fråga är då om valet av företagsledare kan betraktas som slumpmässigt eller om det finns någon koppling mellan just det valet och miljöförändringarna? De överväganden man hade när man valde Sture Bergqvist till föreståndare verkar ha grundat sig på att man hade förtroende i största allmänhet för honom. Valet skedde

alltså inte mot bakgrund av någon uttalad viljeinriktning från Stures sida. Samma förhållande har gällt vid senare val av VD.

Genom att företagsledningen i en LBC inte har direkt ägarmakt har styrelsen större möjligheter att söka lämpliga kandidater liksom att byta ut olämpliga företagsledare.

Ytterligare ett särdrag för lastbilcentralerna är den struktur som skapas av de olika intressegrupperingarna i företaget, vilket i grund och botten kommer från den enskilde åkarens dubbelroll som åkeriägare och lastbilcentralmedlem. Strukturen gör att anpassningsprocessen kan bli ett mödosamt internpolitiskt arbete, vilket i sin tur gör att det finns risk för att företagsledningen i lastbilcentralerna blir mer observanta på de interna politiska processerna än på marknadens förändringar. De intervjuade företagsledarna uppfattar tex också den medlemsvårdande biten som en av sina viktigaste arbetsuppgifter.

Ännu en relation mellan intressegrupperna i lastbilcentralen bör nämnas och det gäller relationen mellan företagsledningen och åkarna. Faktorerna informationstillgång, rollkonflikt, intressegrupperingar gör att det lätt blir problem vid tex formulerandet av företagets utvecklingsplaner. Den enskilde åkaren har ett starkt intresse av att konsolidera sitt eget företag och få ut en bra ersättning för nedlagt arbete. Företagsledningen har sitt intresse och sin skyldighet att konsolidera det gemensamma företaget - lastbilcentralen.

Ett bidragande problem är att den enskilde åkaren i huvudsak tänker på den kortsiktiga operativa anpassningen av sitt eget åkeri. Det är ifrån detta perspektiv han ser LBC's verksamhet, som han kanske vill beskriva som "en utveckling av LBC för företagsledningens egen skull och på så lång sikt så att jag inte får någon nytta av det."

Det finns alltså grund för motsättningar både vad det gäller operativa-strategiska frågor liksom en reell målkonflikt. Konflikterna leder till att åkarna/medlemmarna ställer sig frågan: "Är det åkarna som bestämmer eller är det tjänstemännen?"

Konstruktionen av intäkterna för LBC, alltså att man lever på provisioner på åkarnas inkörda belopp, gör dessutom att ledningen i LBC kan vara speciellt intresserad av en hög omsättning istället för att primärt vara intresserad av lönsamheten i åkerierna. Åkeriföretagen vill alltså ha lönsam sysselsättning och företagsledningen vill ha hög marknadsandel eller försäljningsvolym. Detta är en bidragande orsak till eventuella spänningar mellan företagsledning och åkarna.

Ett sätt för företagsledningen att konsolidera lastbilcentralen utöver provisionsvägen är att bedriva affärsverksamhet inom lastbilcentralens ram. Det kan tex vara genom grusförsäljning, lagringsverksamhet m m. Att utveckla dessa verksamhetsgrenar kan vara problematiskt eftersom åkarna menar att målsättningen skall vara att uppnå lönsam sysselsättning på bilarna. Det innebär att när ett ärende skall beslutas i styrelsen, t ex inköp av grävmaskin eller annan utrustning, utvärderar man investeringen med hänsyn till detta. Man utvärderar alltså inte köpet primärt med avseende på lönsamheten hos grävmaskinen. I ett normalt industriföretag där kapitalägare och inte leverantörer eller kunder har inflytandet utvärderas investeringarna, åtminstone i teorin, i form av avkastning, men i det kooperativa företaget utvärderas investeringen med hänsyn till effekterna för leverantörerna/kunderna. Just där ligger en av de viktigaste skillnaderna mellan ett kooperativt företag och ett enskilt privat företag. (Jämför Jonnergård m. fl., 1981). För åkaren är rollen som kapitalhållare i lastbilcentralen underordnad rollen som leverantör av transportjänster till lastbilcentralen.

Detta kommer att leda till ett förhållande där man konstruerar helt andra kalkyler än vad man i företagsekonomisk teori tänker sig att man bör göra.

I verksamheter, med anknytning till LBC, för grus- och jordförsäljningen eftersträvar företagsledningen att hålla ett högt pris på det sålda materialet, vilket i sin tur kan innebära volymbegränsningar. Detta strider mot grusåkarnas intresse av syssel-

sättning för sina bilar. De kanske hellre hade sett ett lågt pris på grus och jord och bättre sysselsättning på bilarna. Och som Bertil Östensson säger: "Man får inte bara sälja för att ha sysselsättning för transportfordonen. Som i mitt fall här, här handlar det om pengar när det gäller produktionssidan. Det är nog bättre att anpassa bilantalet istället." Här ligger ytterligare en konfliktmöjlighet.

Styrkan med konstruktionen av Småstad LBC's företag för grusförsäljnin, dvs Grus & Makadam, är att företaget inte ägs av Småstad LBC utan att det är inrättat som ett systerbolag. Dessutom är det inte enbart grusåkarna som äger det utan alla åkarkategorier finns med som delägare i Grus & Makadam. Detta leder till att man inte från LBC's sida kan flytta över medel direkt från Grus & Makadam till LBC och sedan dela ut dem. Grusåkarna kan inte heller tvinga fram en utdelning genom högre transportpriser eftersom övriga ägargrupper då skulle missgynnas. Denna struktur verkar leda till att man får en vilja och en möjlighet att ackumulera vinst i bolaget, vilket är en styrka för framtida satsningar.

De särdrag som diskuterats ovan är följande:

- 1) Företagsledarens ambitioner och kompetens har även i producentkooperativ verksamhet stor betydelse
- 2) Målkonflikter mellan åkare och företagsledning har rötter i det ekonomiska systemet
- 3) Flertal interna intressentgrupperingar bevakar sina intressen
- 4) Interna politiska processer har god jordmån i företag av lastbilcentralers typ
- 5) Förutsättningarna för framväxt av spridd social kontroll föreligger.

Anpassning och inläring

En sammanställning av anpassningsåtgärderna ger följande bild av Småstad LBC med sidoverksamheter. De avbrutna processerna är ej

FIGUR 39. ANPASSNINGÅTGÄRDER I SMÅSTAD LBC

	Passiv anpassning Möta miljökrav	Aktiv anpassning	
		Undvika miljöhot	Tillvarata möjl i miljön
Strategi- bevarande åtgärder		Storhamn Betong- fabrik M O D E Betongser- vice M O D E Ombud- skaps- byte M O D E	Tvångssparande O I Nytt krossverk M E Terminalen D E Int Transport M O E T Sällberg ordf O I Int Transport på annan marknad M E Ledningsgruppen O I
Strategi- förändrande åtgärder	Bildandet av LBC O E	LBC köper grus- rörelser M L E Skogstrans- porter M D E	Helcentralisering OI Specialisering av fordon D O I Satsning fjärr- trafik M E Legokrossning M D I Betongproduktion M I Bildandet av Grus & Makadam Å O D I

De slutsatser som kan dras av ovanstående sammanställning är osäkra eftersom de anpassningsåtgärder aktörerna redovisat i praktikfallstudien kan vara utvalda på ett sådant sätt att systematiska fel erhålles. Om man förutsätter att det är de viktigaste händelserna man berättat om¹²⁾ kan slutsatsen dras att dramatiska anpassningsåtgärder för att möta miljökrav inte har behövt vidtagas. Genom framförhållning och strategiskt tänkande har hoten i miljön kunnat mötas innan de vuxit till absoluta miljökrav. Analysen av de LBC-anslutna åkarnas anpassningsåtgärder pekade även på denna slutsats.

Om de olika faserna i inlärningsprocessen sammanställes framkommer en bild som visar att de allra flesta faserna återfinns inom

LBC, GMAB (Grus och Makadam AB) eller hos någon av aktörerna. Det pekar på en organisation som till största delen kan klara sina anpassningsåtgärder på egen hand, men att verkställandet av vissa större projekt får genomföras i samverkan med utomstående partners. Företagsledarens betydelse som initiativtagare och ansvarig för affärsidéernas formulering framgår också klart.

4.3.6 Företagstyperna i en komparativ analys

I den följande jämförande analysen kommer tidigare sammanställningar av anpassningsåtgärder att utnyttjas. Det empiriska materialet är litet och inte framtaget för att ge statistisk representativitet. Analysen kan därför endast tjäna som en beskrivning av just de studerade företagen. Syftet med fallstudierna har som tidigare understrukits, främst varit att identifiera samband snarare än att mäta frekvenser.

I nedanstående matris framgår mönstret av företagstypernas strategiska agerande genom att den relativa andelen anpassningsåtgärder anges i varje ruta med högst respektive lägst förekomst.¹³⁾

FIGUR 40. FALLFÖRETAGENS ANPASSNINGSMÖNSTER

	Passiv anpassning		Aktiv anpassning				Totalt	
	Möta möjligheter		Andraka möjligheter		Tillvägata möjligheter			
Strategi - bevarande åtgärder	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Högst - Lägst Lägst	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Lägst - Lägst Högst	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Högst - Lägst -	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Högst - Lägst -
Strategi - förändran- de åtgärder	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Högst Lägst Lägst -	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	- Högst Högst Lägst	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	- - Högst -	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Lägst - Högst -
Totalt	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Högst - Lägst -	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Lägst Högst - -	Enbills Medelstora LBC-åkare LBC	Lägst Lägst - högst		

Det bör än en gång poängteras att sammanställningen av anpassningsåtgärder fördelade på olika typer av företag på intet sätt är avsedd att ligga till grund för statistisk sannolikhetsbedömning eller andra generaliseringar. Sammanställning måste ses som ett av flera försök att genom att omarrangera materialet locka fram så många aspekter och möjliga kopplingar mellan företagstyp och anpassningsåtgärder som möjligt. Denna diskussion gäller naturligtvis även övriga siffermässiga sammanställningar baserade på det föreliggande materialet.

Det går förmodligen inte att uttala sig om hur respektive företags åtgärder fördelar sig i absolut antal, utan analysen tar istället sin utgångspunkt i en jämförelse av företagens fördelning av anpassningsåtgärder. Genom att utföra analysen på detta sätt,

kan en eventuell snedhet i urvalet av redovisade åtgärder neutraliseras om antagandet görs att de alla är utvalda på samma sätt.

Enbilsåkarna redovisar större andel strategibevarande åtgärder, under det att LBC-åkarna redovisar större andel strategiförändrande åtgärder jämfört med övriga två grupper. De medelstora åkerierna och lastbilcentralen har ungefär lika andelar strategibevarande respektive strategiförändrande åtgärder.

Graden av framförhållning i anpassningsåtgärderna ger vid handen att speciellt enbilsåkarna har en kort planeringshorisont. De har en betydligt högre andel passiv anpassning jämfört med de andra åkeriföretagen. Inom gruppen aktiva anpassningsåtgärder visar lastbilcentralen och de LBC-an slutna åkarna en jämförelsevis högre andel aktiva anpassningsåtgärder för att tillvarata möjligheter i miljön.

Sammanfattningsvis visar denna första jämförelse att de studerade åkerierna har följande karakteristika:

- | | |
|---------------------|---|
| Enbilsåkerier: | Strategibevarande åtgärder som svar på miljökraveller för att tillvarata möjligheter i miljön. |
| Medelstora åkerier: | En blandning av strategibevarande och strategiförändrande åtgärder för att undvika miljöhot och tillvarata möjligheter. |
| LBC-åkare: | Strategiförändrande åtgärder som ett led i en aktiv anpassning till hot och möjligheter. |
| LBC: | En blandning av strategibevarande och strategiförändrande åtgärder för att tillvarata möjligheter i miljön. |

Skeendet bakom dessa åkeriföretags anpassningsåtgärder har studerats genom att de enskilda åtgärderna analyserats med hjälp av begrepp om inlärning. En jämförelse åkeriföretagen emellan av vilka delar av inlärningsprocessen som genomförs av företaget alternativt

vilka delar som ligger utanför företaget har gjorts och visar nedanstående fördelning av delprocesser inom företaget:

FIGUR 41. INLÄRNINGSPROCESSER I FALLFÖRETAGEN

Grupp av åkeri-företag	Idégivare	Tänkare	Problemlösare	Verkställare 14)	Totalt
Enbilsåkare	7	4	3	8	8
Medelstora åkerier	7	8	8	12	12
LBC-åkare	4	6	9	9	9
Lastbil-centraler	17	19	19	19	19

Bilden av inlärningsprocesser i fallföretagen ger anledning till följande diskussion om villkor för åkeriföretagens strategival.

För att upptäcka och identifiera miljöförändringar som krav, hot och möjligheter krävs en förmåga till reflektiv observation, dvs en idegivarefunktion. De miljöförändringar som är lättast att identifiera är kraven, vilka är absoluta till sin karaktär och för det mesta direkt riktade mot organisationen. Miljöhoten är också relativt lättidentifierade då de uppträder inom den arbetsmiljö företaget redan befinner sig inom. Möjligheterna i miljön är ofta svårare att upptäcka då de inte behöver uppträda i företagets arbetsmiljö. De ställer alltså ett större krav på företagets mekanismer för miljöavkänning.

För att genomföra strategiförändrande anpassningsåtgärder krävs abstrakt begreppsutveckling och aktiv experimentering för att minska risken för felval. Om faserna tänkande och problemlösande är otillräckliga för utvärderingen, hindras de strategiförändrande anpassningsåtgärderna och företaget håller fast vid de tidigare kända handlingsalternativen.

I den ovanstående tabellen över delfaserna i inlärningsprocessen kan de relativa styrkorna och svagheter i inlärningsprocessen studeras.

Enbilsåkerier:	Relativ styrka i idegivarfasen. Relativ svaghet i de abstrakta faserna avseende tänkande och problemlösande.
Medelstora åkerier:	Relativ svaghet i idegivarfasen. Relativ styrka i de abstrakta faserna av- seende tänkande och problemlösande.
LBC-åkaren:	Relativ svaghet i idegivarfasen. Relativ styrka i de abstrakta faserna.
Lastbilcentralen:	Relativ styrka (svaghet) i alla faserna.

Om resultatet från jämförelsen av anpassningsåtgärderna kopplas samman med ovanstående analys, framträder ett par intressanta förhållanden. ENBILSÅKERIERNAS tendens att välja strategibevarande åtgärder kan vara ett resultat av svaghet i den abstrakta delen av inlärningsprocessen och tendensen att tillvarata möjligheter i miljön kan vara ett resultat av styrkan i idegivarfasen.

De MEDELSTORA ÅKERIERNAS tendens att i större utsträckning än för enbilsåkerierna välja även strategiförändrande åtgärder, kan vara ett resultat av den relativa större styrkan av den abstrakta delen av inlärningsprocessen.

LBC-ÅKARNAS val av anpassningsåtgärder kan relativt väl förklaras med ett liknande resonemang. Tendensen mot strategiförändrande åtgärder kan vara ett resultat av de starka abstrakta delarna i inlärningsprocessen. Den svaga idegivarfasen borde där-
emot ha visat en tendens till att främst svara på krav och hot i miljön. Den nära kopplingen till lastbilcentralen kan dock spela in här på så sätt att man via den egna samverkansorganisationen får den information som krävs för att upptäcka möjligheter i miljön.

LASTBILCENTRALEN som relativt sett är stark i samtliga faser av inlärningsprocessen, visar en blandning av strategibevarande och

strategiförändrande åtgärder som svar på möjligheter i miljön. Detta stämmer väl med ovanstående analys.

Den utlösande faktorn till anpassningsåtgärden har för hela materialet främst haft sitt ursprung utanför företaget. Om man bryter ner de utlösande faktorerna på åkeriföretagskategori, framkommer följande bild:

FIGUR 42. UTLÖSANDE FAKTORER I FALLFÖRETAGENS ANPASSNING

	Externt	Internt
Enbilsåkare	4	4
Medelstora åkerier	11	1
LBC-åkare	8	1
Lastbilcentralen	11	8
Totalt	34	14

För enbilsåkarna är aktörens frihet relativt stor och interna förändringar som bottnar i aktörens personliga förhållanden får större genomslagskraft. De medelstora åkerierna och LBC-åkarna är däremot mer bundna av anställd personal respektive kopplingar till LBC varför de interna faktorerna kan få stå tillbaka för externa utlösande faktorer. Dessutom kan man inte undvika att åtgärda yttre händelser. Valfriheten finns inte. För lastbilcentralen spelar den komplexa organisationen en stor roll. Genom de olika intressegrupperna kan krav inifrån resultera i anpassningsåtgärder. I en LBC finns det mer okontrollerad energi som kan utlösa förändringsprocesser.

Om de utlösande faktorernas ursprung bryts ner mot de olika grupperna av anpassningsåtgärder, kommer en intressant bild fram:

**FIGUR 43. UTLÖSANDE FAKTORER FÖR ANPASSNINGÅTGÄRDER I FALL-
FÖRETAGEN**

	Passiv anpassning	Aktiv anpassning	
	Möta miljökrav	Undvika miljöhot	Tillvarata möjligheter i miljön
Strategi- bevarande åtgärder	E: 2 I: 1	E: 4 I: 0	E: 10 I: 6
Strategi- förändrande åtgärder	E: 1 I: 1	E: 10 I: 0	E: 7 I: 6

E = Externt utlösande faktor

I = Internt utlösande faktor

De externa utlösande faktorerna har inte oväntat störst betydelse för att sätta igång åtgärder för att undvika miljöhot. Däremot har de interna utlösande faktorerna en betydligt större betydelse när det gäller att tillvarata möjligheterna i miljön. I det första fallet har den externa miljön en klart styrande verkan på organisationen under det att i det andra fallet den interna miljön har likvärdigt inflytande som den externa miljön.

En analys av i vilken riktning anpassningsåtgärderna har styrts visar nedanstående tabell.

FIGUR 44. ANPASSINGSÅTGÄRDERS RIKTNING I FALLFÖRETAGEN

	Marknaden	Organisationen	Driften	Ägare- förhållanden	Leveran- törerna
Enbilsåkare	4	-	4	-	-
Medelstora åkerier	10	2	2	2	-
LBC-åkare	7	-	1	2	-
Lastbil- centraler	11	11	8	1	1
Totalt	32	13	15	5	1

Marknaden är, inte oväntat, föremålet för den största delen anpassningsåtgärder, men driften utgör även den ett viktigt förändringsobjekt. I de företag där organisationen omfattar fler än åkaren, dvs i medelstora åkerier och lastbilcentraler, är förändringar i organisationen också vanliga.

Om anpassningsåtgärdernas riktning bryts mot de olika grupperna av anpassningsåtgärder, visar det sig, kanske inte oväntat, att de strategibevarande åtgärderna i större relativ omfattning riktar sig mot organisationen och driften. Strategiförändrande åtgärder för att undvika miljöhot riktar sig till största delen mot marknaden, vilket stämmer bra överens med analysen av de utlösande faktorerna.

4.4 Mot en föreställning om strukturens infiltration i tanke och handling

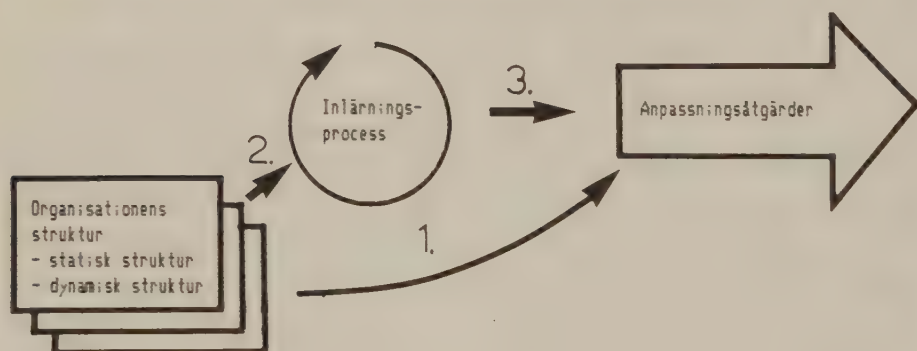
I föregående avsnitt analyserades och jämfördes de studerade åkeriföretagen med avseende på anpassningsåtgärder som vidtagits. An-

passningsprocesserna analyserades med hjälp av en föreställning om inlärningsprocesser. Som en del i analysen diskuterades företagens struktur som bestämningsfaktor för inlärningsprocessen. Företagens strategival betraktades som ett resultat av inlärningsprocessen.

Syftet med detta kapitel är att utifrån den föreställning om företags strategiutveckling, vilken har vuxit fram i tidigare avsnitt, försöka uttrycka studieområdet i mer generella termer.

I kapitel tre fördes diskussionen om organisationers förändring fram till en punkt där begreppen organisationsstruktur, inlärningsprocess och anpassningsåtgärder kom att utgöra en sammanhängande ide om företags strategiska agerande. Nedanstående figur illustrerar sambanden mellan dessa begrepp.

FIGUR 45. DET STRATEGISKA AGERANDETS BESTÄMNINGSFAKTORER



Med statisk struktur avses organisationens stabila egenskaper som t ex ägandeförhållanden, lokalisering, teknologi etc. Dynamisk struktur är den struktur som skapas av regelbundna processer i organisationen t ex det mönster som bildas av de dagliga operativa anpassningarna, samspelet mellan organisationens medlemmar etc.¹⁵⁾

Anpassningsåtgärderna kommer i detta perspektiv att representeras av de oregelbundna, oprogrammerade, ej rutiniserade proces-

serna med strategisk betydelse, dvs med potential för förändring av företagets strategi och struktur. Eftersom företagets etablerade strategi betraktas som en del i den dynamiska strukturen, med implikationer även för den statiska strukturen, kommer en strategiförändring alltid att innebära en strukturförändring.¹⁶⁾

I den efterföljande tolkningen kommer relationerna mellan de olika delarna i figuren ovan att diskuteras. Först behandlas frågan om hur organisationens struktur begränsar möjligheterna till ett fritt val av anpassningsåtgärder (1). Därefter ges en tolkning av hur organisationens struktur inverkar på den process, inlärningsprocessen, vilken avspeglar skeendet i framväxten av anpassningsåtgärden (2). Sist relateras inlärningsprocessens mönster till de realiserade anpassningsåtgärder (3).

4.4.1 Företagsstruktur och anpassningsåtgärder

Åkeriföretagets struktur avseende bl a organisation, storlek och sätt att sköta transportförsäljningen utgör ofta begränsningar vid val av anpassningsåtgärder. Det är exempelvis svårare för enbilsåkeriet att diversifiera än vad det är för lastbilcentralen. Organisationsstrukturen och anpassningsåtgärder är alltså intimt sammankopplade. Detta avsnitt syftar till att på ett par punkter konkretisera detta ömsesidiga beroende.

I kapitel 2 "Åkerinäringen" diskuterades förhållandet att en stor del av åkeriföretagen inte själva sköter sin transportförsäljning. Dessa företag står i ett underleverantörförhållande till transportförmedlingsföretag, speditiönsföretag eller lastbilcentraler. När gruppen medelstora åkerier analyserades klargjordes också den strategiska betydelsen av skillnaden mellan en egen transportförsäljning respektive en underleverantörsfunktion. Genom att lämna bort transportförsäljningen försöker åkeriföretaget, via tex transportförmedlingsföretaget, utnyttja de stordriftsfördelar som finns

i marknadsarbetet och i transportplaneringsarbetet. Samtidigt avskärmar man sig från informationsutbyte med kunder och andra aktörer, vilket kan leda till sämre kunskaper om marknadens problem och möjligheter. Den struktur åkeriföretaget har valt att arbeta i, dvs underleverantörförhållandet, utgör alltså en begränsning av de anpassningsåtgärder företaget har att välja bland. Strukturen kan också leda till att information om uppdykande hot och möjligheter kan få svårt att tränga igenom.

Fallstudierna stöder denna diskussion. Serviceåkeriet, som körde för ett transportförmedlingsföretag, hade en större andel strategibevarande åtgärder jämfört med Stålfrakt och Familjeåkeriet, vilka hade en större andel strategiförändrande åtgärder.

FIGUR 46. EN HYPOTES OM INVERKAN AV TRANSPORTFÖRSÄLJNINGENS ORGANISATION PÅ ANPASSNINGÅTGÄRDerna

Organisationsstruktur	Anpassningsåtgärder och deras syfte	
Egen transportförsäljning	Strategiförändrande	Möjligheter
Ej egen transportförsäljning	Strategibevarande	Hot/möjligheter

De två åkeriföretagen med egen transportförsäljning försökte dessutom i större utsträckning ta tillvara möjligheter i miljön jämfört med Serviceåkeriet, vars åtgärder avsåg hot och möjligheter i lika stora proportioner. Detta stöder diskussionen ovan att företag utan egen transportförsäljning avskärmar sig från marknadsinformation.

Ytterligare en relation mellan företagsstruktur och företagsstrategi belyses av hur åkeriföretagen anpassade sig till den vikande marknaden för skogstransporter under 1976 - 1977. Skogsåkeriet, vars struktur är enbilsåkeriets, tvingades sälja en bil och minska ner på sin egen sysselsättning. En av bröderna fick söka sig annat arbete. Småstad LBC kunde däremot bygga om skogsbilar till

fjärr/linjebilar och hålla sysselsättningen uppe. Enbilsåkeriet hade i detta fall ingen möjlighet att följa en riskspridande strategi, vilket lastbilcentralen p g a sin organisation och differentierade verksamhet kunde göra. Samma miljöförändring ledde alltså till olika anpassningsåtgärder beroende på företagsstrukturen.

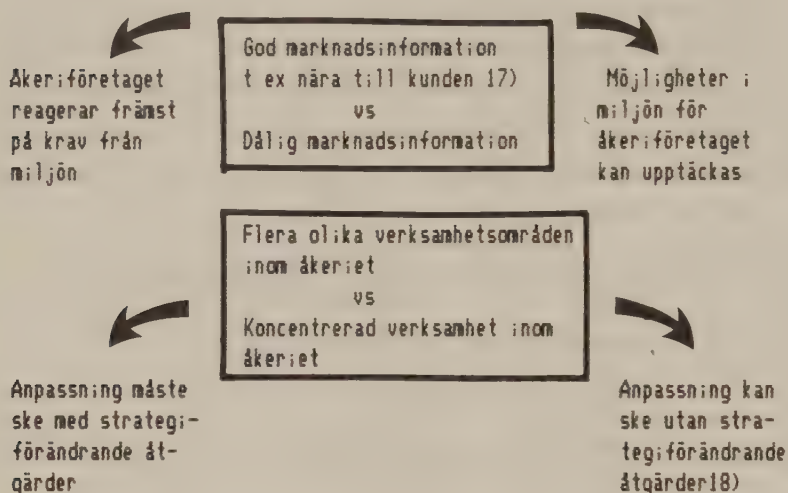
För hela det empiriska materialet i första fallstudieserien har struktur och anpassningsåtgärder klassificerats. Nedanstående tabell visar det mönster som framträder i en sådan analys.

FIGUR 47. TYPISKA ANPASSNINGÅTGÄRDER I FALLFÖRETAGSTYPERNA

Organisationsstruktur	Anpassningsåtgärder och deras syfte
Enbilsåkerier	Strategibevarande Krav/Möjligheter
Medelstora åkerier	
- med egen transportförsäljning	Strategiförändrande Möjligheter
- ej egen transportförsäljning	Strategibevarande Hot/Möjligheter
LBC-åkare	Strategiförändrande Möjligheter
Lastbilcentralen	Strategibevarande Möjligheter

För att förstå detta mönster i åkeriföretagens strategiska agerande måste vi introducera två begrepp vilka har berörts tidigare i detta avsnitt, nämligen för det första tillgången till marknadsinformation och för det andra möjligheterna/tvånget till strategiförändringar. Dessa två förhållanden får följande inverkan på företagets strategival.

FIGUR 48. MARKNADSFÖRETAGENS OCH DIVERSIFIERINGENS INVERKAN
PÅ ÅKERIFÖRETAGENS STRATEGISKA AGERANDE



I en egenskapsrymd skulle de olika kategorierna av strategiskt agerande kunna beskrivas på följande sätt:

FIGUR 49. FYRA KATEGORIER AV STRATEGISKT AGERANDE



Kategorierna har följande karakteristika:

- I Åkeriföretag med god tillgång till marknadsinformation och en mångsidig verksamhet i åkeriet. Företaget har förmåga att identifiera möjligheter i arbetsmiljön och har genom sin redan diversifierade verksamhet utrymme för att utnyttja möjligheterna utan att behöva göra grundläggande strategiförändringar. Denna beskrivning passar in på lastbilcentralen.
- II Åkeriföretag med dålig tillgång till marknadsinformation och med en mångsidig verksamhet. Denna kategori är relativt osannolik eftersom det finns en samvariation mellan mångsidig verksamhet och tillgång på marknadsinformation. Det strategiska agerandet i detta fall skulle präglas av att man reagerade på hot och krav i miljön genom att vidta i huvudsak strategibevarande åtgärder. Denna beskrivning passar bäst in på de medelstora åkeriföretagen utan egen transportförsäljning. Här återfinns också enbilsåkerierna vilket kan verka förvånande. Se diskussionen nedan.
- III Åkeriföretag med dålig tillgång till marknadsinformation och med ensidig verksamhet i åkeriet. Dessa företags strategiska agerande skulle präglas av tvingande strategiförändringar som svar på hot och krav från miljön. I denna kategori finns det inga exempel i det empiriska materialet. Man kunde ha förväntat sig att enbilsåkerierna utan egen transportförsäljning skulle återfinnas här men så är inte fallet. Dessa åkerier har kunnat anpassa sig till miljöförändringarna bl a genom en stor personlig flexibilitet och genom att arbeta många timmar för en mycket låg timpeng.¹⁹⁾ På detta sätt har enbilsåkerier kunnat överleva svåra tider utan att behöva genomföra grundläggande strategiförändringar. Därför bör dessa företag tas med i föregående kategori, dvs kategori II.
- IV Åkeriföretag med god tillgång till marknadsinformation och med en ensidig verksamhet. Dessa företag ser möjligheterna i miljön och har möjlighet till/är tvingade till att anpassa sig genom strategiförändrade åtgärder. Här återfinns för det första de medelstora åkerierna med egen transportförsäljning men även de åkerier som är anslutna till lastbilcentraler. Denna senare kategori av åkeriföretag har i sig en ensidig verksamhet men har genom LBC tillgång till såväl god marknadsinformation som möjligheter att utan större problem ändra verksamhetsinriktning. Därför kan deras agerande med strategi-

förändrande åtgärder som svar på möjligheter i miljön vara konsistent med egenskapsrymdens förutsättningar.

I detta avsnitt har organisationens struktur satts i relation till de vidtagna anpassningsåtgärderna och en tolkning av sambandets riktning har gjorts. Nästa fråga som bör ställas är om det enbart är dessa faktiska restriktioner i strategivalet som är strukturberoende. Dvs kan företagens strategiska agerande förstås på ett tillfredsställande sätt enbart med tillgången till marknadsinformation respektive möjligheten till att inom den existerande verksamheten utnyttja möjligheter/möta hot i miljön.

Ett svar på denna fråga ges i de efterföljande två avsnitten då tolkningen riktar sig mot den interna process i företaget som leder fram till anpassningsåtgärden. Den fråga som då ställs är om organisationens struktur har något inflytande på denna interna process och i så fall vilken betydelse, i termer av anpassningsåtgärder, detta inflytande får.

4.4.2 Företagsstruktur och inlärningsprocess

I detta avsnitt skall fallstudierna och det strategiska agerande fallföretagen representerar tolkas på ett något djupare sätt än tidigare. Nu skall intresset riktas mot den interna process som ligger bakom företagets strategiska agerande. Denna process har i kapitel 3 och i senare avsnitt beskrivits som en inlärningsprocess. Den konkreta frågan blir då hur organisationens struktur påverkar organisationens inlärningsprocess när det gäller strategiska frågor.

De aspekter av organisationsstruktur som diskuterades i föregående avsnitt kan tas som utgångspunkt för att beskriva relationen mellan organisationsstruktur och inlärningsprocess. Det gäller alltså tillgången till marknadsinformation och möjligheten till riskspridning genom en diversifierad verksamhet. En ytterligare

aspekt av organisationsstrukturen är möjligheten till kommunikation inom åkeriföretaget, dvs en aspekt på åkeriets storlek.

I kapitel 3 har visats att inlärningsprocessen ställer krav på både ett abstrakt och ett konkret agerande. Situationen i de flesta åkerierna och speciellt i enbilsåkerierna liksom i många småföretag i övrigt är att ägaren/företagsledaren står ensam utan medarbetare att diskutera företagsledningsfrågor med. Denna ensamhet och brist på möjligheter till resonerande samtal hindrar det abstrakta tänkandet vilket normalt stimuleras i en dialog med samtalspartner, dvs med någon som kan reagera på abstrakta frågeställningar. Det konkreta beteendet, dvs handlandet i form av beslut och åtgärder, orsakar däremot alltid någon form av reaktion från företagets omgivning. Ensamföretagaren kan alltså föra en konkret dialog, men har svårare att diskutera abstrakta frågor. Detta får till följd att ensamföretagarens situation påverkar honom till ett, relativt sett, mer konkret beteende än företagare i andra situationer. Man kan inte heller bortse från den selekterande effekt ensamföretagarens situation skapar vid individers val av yrkesverksamhet. Dvs den som är intresserad av abstrakt tänkande väljer förmodligen inte ensamföretagaresituationen.

Ensamföretagaren bär själv hela ansvaret för företagets drift både vad det gäller den operativa som den strategiska anpassningen. I den strategiska anpassningsprocessen ställs det betydligt högre krav på tankemodeller över företagets situation, utvärdering av dessa och val mellan alternativa modeller, dvs det som tidigare benämnts abstrakt tänkande. Det abstrakta tänkandet har därför större betydelse i den strategiska anpassningen än i den operativa. Kostnaden för bristande abstrakt tänkande blir således större i strategifrågor än i operativa frågor. Resultatet blir för ensamföretagaren att han har svårt att formulera och utvärdera, alternativa strategiförändrande anpassningsåtgärder.

Tillgången till marknadsinformation är naturligtvis olika för de olika typerna av åkeriföretag. De företag som inte själva sköter

transportförsäljningen har mindre möjligheter att ställas inför nya problem hos kunderna. Det leder till att den ide- och problemorienterade fasen i inlärningsprocessen försvagas och att företaget således får det svårare att i god tid upptäcka möjligheter och hot i miljön.

För hela branschen finns det ett par förhållanden som är värda att kommenteras. På grund av lastbilstransporternas relativt enkla teknologi och samhällets reglering av lastbilstrafiken kommer vissa miljöförändringar att framstå som mycket lättidentifierade. Risken är i denna situation att företagen främst och enbart inregistrerar dessa miljöförändringar (t ex en ny yrkestrafiklagstiftning). Det uppstår alltså ett oproportionerligt intresse för dessa tydliga miljöförändringar i förhållande till de mer svåridentifierade trenderna vilka ej kommer fram i bruset från trafikpolitiken, tillståndsärenden etc.²⁰⁾

En liknande effekt skapas av det omfattande organisationsarbetet inom åkerinäringen. De allmänt vedertagna sanningarna om verkligheten sprids från konferens till konferens och hindrar ett djupare sökande efter problem och ideer. Teknologin och organisationsarbetet i branschen kan alltså leda till att åkeriföretagens regler för sökande efter problem och ideer avgränsas, vilket i sin tur hindrar inlärnings- och anpassningsprocesser. Samtidigt effektiviseras samspelet företagen emellan och det operativa arbetet underlättas.²¹⁾

I en lastbilcentral har företagsstrukturen en speciell inverkan på inlärningsprocessen. Från den tidigare analysen har det framgått att internpolitiska processer har lätt för att växa fram i samverkansorganisationer av lastbilcentralers typ. Företagsledningens uppgift blir till stor del att som politiker och administratör medla mellan de olika intressegrupperingarna, vilket tar kraft och tid från arbetet med att hålla den yttre effektiviteten uppe. Det finns risk för att problemsökningen och idegenereringen kommer i skymundan, vilket försvagar inlärningsprocessen.

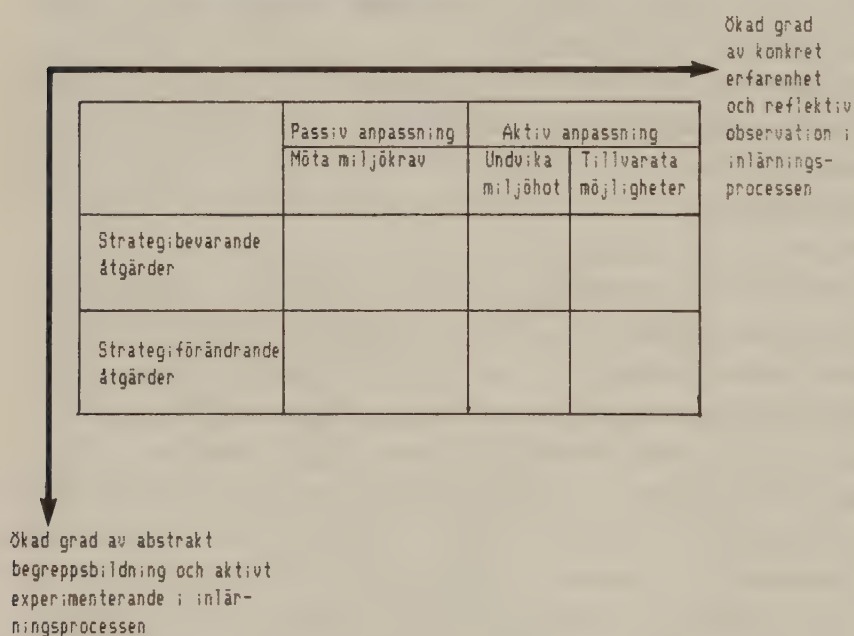
Orsaken till jordmånen för interpolitiska processer ligger bl a i teknologin. Åkeriföretagarna sysslar alla med likartade typer av arbetsuppgifter och har samma typ av problem i sina företag. Företagen är sinsemellan lätta att jämföra och således har en viktig förutsättning för en social kontroll uppfyllts. Den sociala kontrollen kan lätt skapa blockeringar i lastbilcentralens inlärningsprocess. Dessa blockeringar hindrar processen i olika faser. Problemupplevelsen kan hindras genom att obrytbara myter uppstår och problemlösningen kan blockeras genom att de olika intressegruppernas kriterier och krav är motstridiga. Problemen för företaget måste bli akuta innan de verkliga problemen kan bryta igenom dimridåerna från den sociala kontrollen. När väl problemupplevelsen har slagit igenom är det kanske för sent att åtgärda problem eftersom företagets förändringsresurser har sinat under tiden. Ofta ligger problemupplevelsen och förändringsförmåga i motfas, dvs när problemupplevelsen är som störst är förändringsförmågan som lägst och vice versa.

Som tidigare diskuterats innebär den struktur företaget valt, att man exponeras för ett större eller mindre antal erfarenheter. Strategier som innebär förändring av företagets struktur berikar erfarenhetsmassan och stärker inlärningsprocessen genom att ny och varierad information inhämtas. Bredden i miljökunskaperna ökar, vilket leder till att nya problem, ideer och lösningar kan träda fram. Å andra sidan innebär statistiska strategier att samma information bearbetas på samma sätt enligt samma regler som tidigare. Det kan alltså finnas en tendens till att strategiförändrande anpassningsåtgärder utvecklar inlärningsprocessen och att strategibevarende anpassningsåtgärder konserverar och förstenar inlärningsprocessen.

4.4.3 Inlärningsprocess och anpassningsåtgärder

Det har tidigare berörts att det abstrakta tänkandet underlättar valet av strategiförändrande åtgärder och att tillgången till miljöinformation och accepterandet av problem och ideer i informationen underlättar framförhållningen. Följande modell över inlärningsprocessens inverkan på strategivalen kan tjäna som utgångspunkt för en diskussion:

FIGUR 50. ANPASSNINGSÅTGÄRDERS OCH INLÄRNINGSPROCESSERS ÖVERLAPPANDE EGENSKAPER



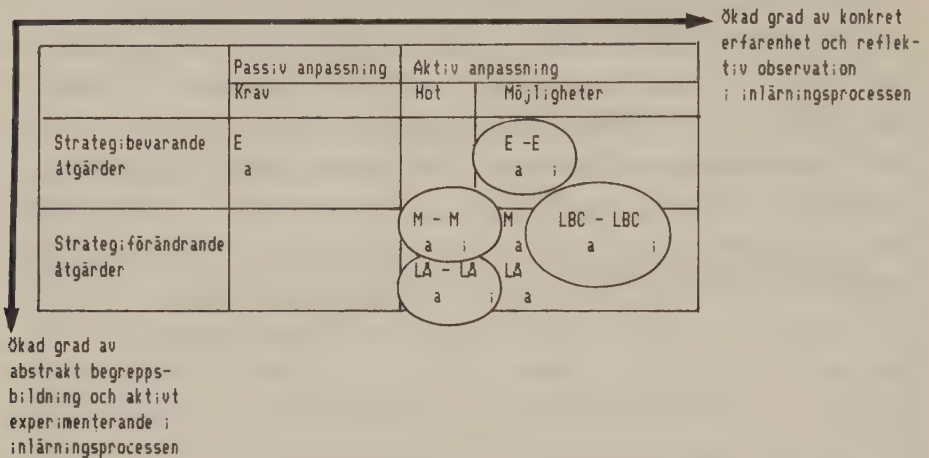
Modellen ovan antar att inlärningsprocessens utseende kan korreleras med karaktären på företagens anpassningsåtgärder. Det är en grundtanke bakom denna rapport att företagets brister i inlärningsstermer kommer att avspeglas i ett visst strategiskt agerande. Således har diskussionen hittills antagit att en inlärningsprocess

som karakteriseras av enbart konkret agerande kommer att leda till val av strategibevarande åtgärder, att en inlärningsprocess som karakteriseras av styrka i det abstrakta tänkandet kommer att ha större sannolikhet att generera strategiförändrande åtgärder, att en inlärningsprocess med brist i konkret erfarenhet och reflektiv observation, dvs problemupplevelse och ideskapande, kommer att leda till dålig framförhållning och att strategier väljs endast med utgångspunkt från miljöns absoluta krav, och att en inlärningsprocess med styrka i problemupplevelse och idegenerering ökar möjligheterna till framförhållning.

Det är naturligtvis inte endast inlärningsprocessens utseende som bestämmer valet av anpassningsåtgärder, utan faktorer som ekonomiska, personella och tekniska resurser utgör ofta restriktioner på valet av anpassningsåtgärd. Inlärningsprocessen har emellertid ett betydande inflytande på vilken repertoar av anpassningsåtgärder som företaget har att spela med. En svag inlärningsprocess leder till statiska, kortsiktiga åtgärder under det att en stark inlärningsprocess ökar möjligheten för dynamiska anpassningsåtgärder med god framförhållning.

Observationerna från fallstudierna har i nedanstående figur placerats in i den ovanstående modellen. Karakteristiken av fallföretagens inlärningsprocess och anpassningsåtgärder har hämtats från avsnitt 4.3.

FIGUR 51. FALLFÖRETAGEN INPLACERADE I ANPASSNINGSÅTGÄRDERNAS OCH INLÄRNINGSPROCESSERNAS ÖVERLAPPANDE EGENSKAPSRYMD



Teckenförklaring

Index i visar placering enligt analys av inlärningsprocessen (t ex Ei)

Index a visar placering enligt analys av anpassningsåtgärderna (t ex Ea).

E = enbilsåkerierna

M = medelstora åkerierna

LÅ = LBC-åkarna

LBC = lastbilcentralen

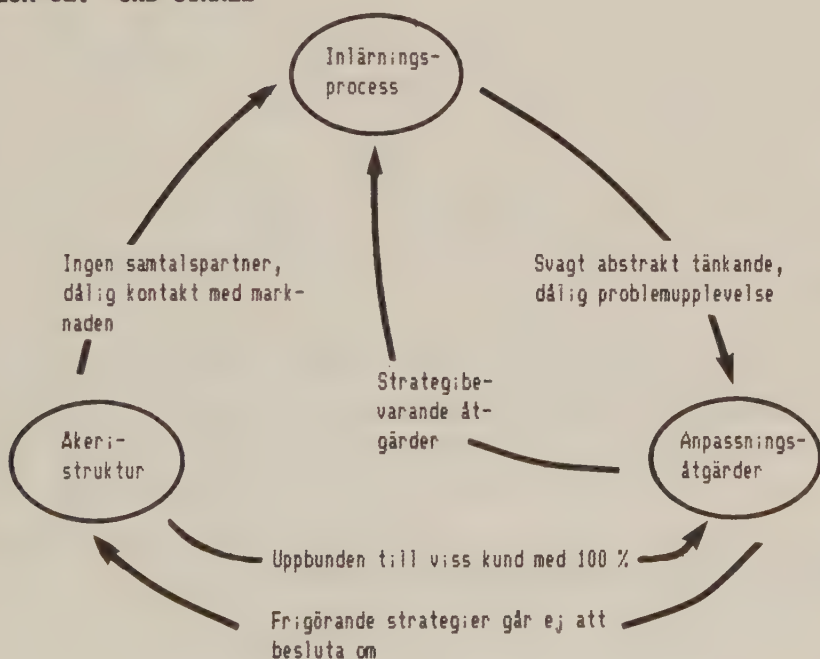
De inringade beteckningarna visar de fall då de bakomliggande antagandena om inlärningsprocessens inverkan på anpassningsåtgärderna stödjes. Som en totalbedömning kan man hävda att fallstudierna inte motsäger den ovan förda diskussionen vilken har poängterat att inlärningsprocessen har ett inflytande på strategiskt agerande. Inflytandet innebär mer precist att en svaghet i abstrakt tänkande ökar sannolikheten för strategibevarande åtgärder och att

en svaghet i problemupplevelse och idegenerering försvårar upptäckten av verksamhetsmiljöns inneboende möjligheter.

4.4.4 Onda cirklar

En tolkning av det empiriska materialet har tidigare konkretiserats i avsnitten ovan och här skall endast konstateras att det finns risker för att onda cirklar kan uppstå/skapas och att det finns chanser för att goda cirklar kan skapas/uppstå. De onda cirkelarna kan illustreras med nedanstående exempel.

FIGUR 52. OND CIRKEL



En ond cirkel av detta slag är naturligtvis mycket svår att ta sig ur, speciellt om man motsätter sig att utomstående personer eller intressen får inflytande i företaget.

Förekomsten av onda respektive goda cirklar betyder att mönstret i företagets strategiska agerande förändras under i övrigt likartade villkor. Uttryckt i de tidigare använda begreppen innebär det att inlärningsprocessens struktur förändras och följaktligen de anpassningsåtgärder företaget väljer.

En utveckling av inlärningsprocessen mot en högre kvalitativ nivå har benämnts metalärande, deuterolearning eller double-loop-learning. I fallet onda cirklar uppstår istället negativt metalärande.

4.5 Metodproblem

Tillförlitligheten i de forskningsresultat som presenterats i kapitlet kan prövas genom att forskningsmetoden utsätts för tre kritiska frågor.

Den första kritiska frågan angående forskningsmetodens utformning gäller vilka slags händelser och åtgärder som har studerats och vilka slutsatser som har dragits på grundval av dessa observationer.

För att kunna beskriva svaghet, hinder, blockeringar och stöd i anpassningsprocessen borde idealt de fall ha identifierats där det förekommer en avbruten eller oavslutad anpassningsprocess. En karaktäristika på en sådan avbruten process är att den inte leder till någon åtgärd överhuvudtaget, men det finns problematiskt nog också avslutade processer som ej lett till åtgärd. Se nedanstående schema för klassificering av åtgärder.

FIGUR 53. SCHEMA FÖR KLASSIFICERING AV TEORETISKT MÖJLIGA ANPASSINGSÅTGÄRDER

	Åtgärd vidtas	Åtgärd vidtas ej
Avslutad anpassningsprocess	Åtgärd vid avslutad anpassningsprocess	Icke-åtgärd vid avslutad anpassningsprocess
Avbruten anpassningsprocess		Icke-åtgärd vid avbruten anpassningsprocess

För att överhuvudtaget kunna göra åtskillnad mellan "icke-åtgärd vid avslutad anpassningsprocess" och en "icke-åtgärd vid avbruten anpassningsprocess" hade det krävts att vilken åtgärd som borde ha vidtagits skulle kunna ha definierats för att sedan jämföras med den åtgärd som verkligen vidtogs.

I stället har alltså endast anpassningsprocesser vilka lett till åtgärder studerats. Dessa manifesta processer har analyserats med avseende på hinder, blockeringar och stöd i processen. Att inte de dolda anpassningsprocesserna, dvs de som pga avbrott ej lett till åtgärder, kunnat studeras utgör ett validitetsproblem.

När ändå studien har genomförts, avgränsad till de manifesta anpassningsprocesserna, vilar metoden och resultatens validitet på ett centralt antagande.

Hinder, blockeringar, och stöd i den manifesta anpassningsprocessen har samma karakteristika som de i den ej manifesta anpassningsprocessen och därför kan de manifesta anpassningsprocesserna användas som representativa för aktören/organisationen.

Således har analysen baserats på manifesta anpassningsprocesser. Dessas karakteristika har betraktats som avspeglade även de ej manifesta.

Den andra kritiska frågan är relaterad till samtalen med aktörerna. I samtalen har aktören beskrivit viktigare händelser i företagets historia. Kriterierna för valet av vad som skulle berättas är inte tillgängliga för studium. För att undvika systematiska fel gjordes intervjuerna omfattande och om så har varit möjligt har även andra aktörer intervjuats om samma förhållanden. Ett antagande har måst göras, nämligen att kriterierna för vad som skulle berättas är desamma för alla aktörerna i studien. Om detta antagande kan anses som rimligt reduceras de systematiska felen i den komparativa analysen.

Den tredje kritiska frågan gäller urvalet av de anpassningsåtgärder som senare analyserats. Kriteriet har varit att åtgärderna skulle ha strategisk betydelse. Andra anpassningsåtgärder har lämnats utanför analysen. Strategikriteriet har den fördelen att det är ett relativt kriterium, vilket är nödvändigt när företag av olika storlek jämföres. Ett absolut kriterium skulle ha skapat systematiska fel.

4.6 Teoriproblem

Validiteten i studien har diskuterats i föregående avsnitt, men det är lämpligt att även här granska urvalet av studerade anpassningsåtgärder med hänsyn till begrepp som värderingar och verklighetsbilder.

Syftet med första fallstudieserien var alltså att utveckla en förståelse för åkeriföretags strategiska agerande. Genom att låta aktören i respektive företag få berätta om de anpassningsåtgärder med strategisk betydelse man vidtagit har information insamlats om vilka anpassningsåtgärder man valt och hur dessa åtgärder vuxit fram.

Från att från början ha varit inriktad på att studera åkeriföretagets strategiska agerande har studien alltså fått avgränsas till att gälla studier av sådana anpassningsåtgärder som aktören

vid intervjutillfället ansett vara väsentliga. Härigenom har en förskjutning från den första definitionen av studieobjektet skett.

Vad som är intressant i detta sammanhang när begrepp och teorier i forskningsresultaten skall prövas är att aktörens urval av åtgärder och händelser har sin parallell i aktörens problemuppfattning och ide-generering i inlärningsprocessen. Den uppfattning aktören har om sin egen situation, om sitt företags verksamhet, om den omgivande miljöns egenskaper, om de problem som existerar, om de krav och hot som miljön formar och om de möjligheter som miljön erbjuder växer fram i harmoni med de dominerande värderingarna, normerna, verklighetsbilderna och myterna i aktörens omedelbara närhet. Nästa fallstudieserie visar hur åkeriföretagens verksamhetsvillkor medverkar till att dessa verklighetsbilder utvecklas och sprids. Verklighetsbildernas betydelse för validiteten i fallstudieserien²²⁾ och för den faktiska framväxten av anpassningsåtgärderna aktualiserades under studiens gång och kom att få en direkt inverkan på uppläggningsen av fallstudieserie nummer två vilken redovisas i kapitel 6.

Forskningsresultatens generaliserbarhet kan endast bedömas om de företag man försöker generalisera till deklarerats avseende egenskaper och jämförs med de studerade åkerierna. För att kunna bedöma begreppens generaliserbarhet till andra företag än åkeriföretag är det alltså viktigt att speciella förutsättningar och karakteristika hos åkeriföretag identifieras. Kortfattat kan de sägas vara följande: (se även redogörelsen för de speciella villkoren i åkeriföretagen i avsnitt 1.3.1).

Produkt	Tjänsteproduktion Smalt sortiment
Marknader	Härledd efterfrågan Stora konjunktursvängningar Delmarknader p g a teknisk specialisering Lokala marknader

Produktions- teknologi	Avsaknad av stordriftsfördelar Kort produktionskedja Likartad produktionsteknologi företagen emellan Gammal teknologi i långsam utveckling
Bransch	Reglerad bransch Lågstatusbransch Betydelsefull branschorganisation Heterogen företagsstruktur
Individen i organisationen	Mycket små företag - enmansledning Etablering genom att anställda tar över hela eller delar av företaget

Det är inte möjligt att ange en eller ens några egenskaper som särskilt betydelsefulla för företagens strategiska agerande. Studiens uppläggning har inte varit inriktad på en sådan analys. En mycket preliminär ide är dock att företagets storlek och dess avgränsade affärsida kan ha betydelse för att mönster i agerandet skall uppkomma som påminner om det i fallföretagen. Detta skulle alltså betyda att små företag och särskilt små företag med avgränsade affärsidaer kan komma att utveckla ett strategiskt agerande som det som redovisades i avsnitt 4.4.4 om onda cirklar.

Den modell av inlärningsprocesser som en del av analysen har baserat sig på har förutsatt att processen består av fyra seriekopplade faser. Vid analysen av fallföretagen har det visat sig svårt att beskriva inlärningsprocesser på detta formellt strukturerade sätt. Ofta har aktören gått tillbaka ett steg i processen för att, som det synes, fördjupa eller bredda de tidigare faserna. Den strikta ordningsföljden har inte hållits. Det bör därför vara mer fruktbart att betrakta de fyra faserna, ej som sekventiella, utan som samtidiga i ett förhållande till varandra där handling utlöses när en viss minsta kritiska nivå i varje fas uppnåtts.²³⁾ Detta alternativa synsätt kan bättre beskriva svaghet respektive styrka i faserna. Svaghet karakteriseras då av att den kritiska nivån ligger långt ner under det att styrka karakteriseras av att den kritiska nivån ligger relativt högt upp. Ju högre trösklar,

desto större styrka i inlärningsprocessen, givet att handling utlöses.

Kolbs (1971) modell kan tolkas så att någon form av abstrakt tänkande alltid måste ha förekommit om handling utlösts. Enligt det föreslagna alternativa synsättet kan handling utlösas utan att någon abstrakt begreppsbildning förekommit. I detta fall tilldelas den abstrakta fasen en obefintlig tröskelnivå.

Förändringen av inlärningsprocessen genom uppkomsten av onda respektive goda cirklar har nämnts. Genom fallstudiernas utformning med retrospektiv processbeskrivning har det inte varit möjligt att analysera inlärningsprocessens förändring över tiden. Det s k metatänkandet har inte kunnat studeras. Detta kan ses som en frågeställning som ännu inte blivit tillräckligt belyst. Det hade emellertid varit mycket intressant om inlärningsprocessers och därmed anpassningsåtgärders mönster kunde beläggas i ett tidsperspektiv. Förståelsen för de olika företagstypernas utvecklingsmöjligheter hade i ett sådant fall ökat. Nu får istället denna fråga vara föremål för senare forskningsinsatser.

Den första fallstudieserien har inneburit att svar erhållits på frågor om åkeriföretags strategiska agerande. Den har också på ett allmännare plan ökat förståelsen för hur organisationer förändras. Det finns dock fortfarande ett problemområde som inte belysts tillräckligt och som motiverar ytterligare teoretisk och empirisk analys. Detta problemområde har att göra med verklighetsbilder, deras bestämningsfaktorer och funktioner.

Har då inte verklighetsbildernas funktion varit en del av den tidigare analysen av inlärningsprocessens mönster i de olika företagen? Svaret är att verklighetsbilderna oavsiktligt har kommit att få ett starkt inflytande på analysen i och med att de har styrt urvalet av de anpassningsprocesser som studerats. Eftersom verklighetsbilder fyller schablonens funktion när olika fenomen i omvärlden skall omtolkas i problem eller möjligheter, kommer endast den verklighet som harmonierar med de etablerade verklighetsbilderna att accepteras. Detta får naturligtvis till följd att ett flertal

förhållanden i omvärlden varken kommer att noteras eller tolkas som problem eller möjligheter. De anpassningsåtgärder som inte existerar i fallföretagen kan vara resultat av sådana förhållanden i omvärlden vilka inte, på grund av verklighetsbilderna, blivit noterade eller tolkade. Valet av lösningar på de problem som ändå har tolkats har också påverkats av verklighetsbilderna eftersom vissa lösningar är i samklang med den etablerade verklighetsbilden.

Det är alltså uppenbart att en analys av företagens strategiska agerande måste ta hänsyn till verklighetsbilderna som en viktig bestämmande faktor. Detta kommer att särskilt studeras i den andra fallstudieserien.

Frågeställningar som mer preciserat kommer att belysas gäller verklighetsbildernas struktur och konkreta innehåll, hur de utvecklas, och vilken inverkan de får på det strategiska agerandet i åkeriföretag.

FOTNOTER TILL KAPITEL 4.

FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE

1)

Jmf "theoretical sampling" som strategi vid kvalitativ forskning. (Filsted, 1972)

2)

Kjellen & Söderman (1980) anger fallstudiers fyra möjliga roller till; a. illustration, b. hjälpmedel vid hypotesgenerering, c. hjälpmedel för att generera ny teori samt d. hjälpmedel vid förändring. Även Berg (1967) har diskuterat fallstudiemetodens användbarhet.

3)

Mer normativt inriktade forskningsansatser har berört frågan om vilka strategier som är i något avseende bäst för åkeriföretag. I en studie av cirka 300 åkeriföretag i USA har Kallman & Shapiro (1978) undersökt nyttan av långsiktsplanering. Deras resultat pekade på att långsiktsplanering inte hade någon effekt på företagens lönsamhet eftersom den hårt reglerade marknaden kraftigt reducerar antalet frihetsgrader för åkeriföretagen. Hill (1981) hävdar att situationen nu har förändrats i och med avregleringen av transportmarknaden i USA 1980 och att det kommer att ställas högre krav på åkeriföretagens strategiska planering och agerande. Se även Tye (1983).

Wyckoff (1974) har undersökt det eventuella sambandet mellan organisatorisk formalisering och lönsamhet i åkeriföretag. Undervägs-kostnaderna betraktas som i stort sett lika för företagen varför studien koncentreras på effektiviteten i terminaloperationerna.

4)

Garrison (1981) hävdar att innovationer, speciellt teknologisk utveckling, i transportbranschen hindras av den inneboende karaktären i transportverksamheten. Faktorer som begränsar innovationer är enligt Garrison det splittrade ansvaret för ett transportsystems komponenter som fordon, drivenhet, körväg och styrsystem. Detta leder till att ingen aktör själv har överblick över systemets villkor och funktion och att transportsektorn bland annat därför präglas av felaktig suboptimering i respektive led (incrementalism).

5)

Kritiska faktorer i forskningsmetoden samt förekomsten av systematiska fel behandlas i avsnitt 4.5 "Metodproblem".

6)

Den terapeutiska funktionen har emellertid inte varit något egentligt syfte för fallstudierna.

7)

Företag med misslyckanden bakom sig saknas således. Dessa företag är vanligtvis svåra att spåra eftersom misslyckande i många fall leder till att företagen försvinner från marknaden. Det är dessutom vanligt med accessproblem i dessa företag. Att låta kunniga bedömare uttala sig om företags effektivitet förekommer inom organisationsforskningen. Se t ex Osborn & Hunt (1974).

8)

Genomgående har intervjuerna redovisats utan att språket har förändrats till skrivspråk. Således förekommer dialektala uttryck, ofullständiga meningar, meningar med fel ordföljd och andra kännetecken på talspråk. Visserligen är talspråket svårläst men det vore vilseledande att förändra det språk som faktiskt används till ett skriftspråk som mycket sällan förekommer i fallföretagen.

Språkets betydelse för att markera och skapa hierarkier, visa grupptillhörighet etc är dokumenterad i den språksociologiska forskningen. För den enskilde utgör språket en förutsättning för att uppleva och förstå den verklighet vi lever i. Med olika språk upplever vi olika verkligheter. Därför är det väsentligt att en aktörsinriktad studie som denna redovisar det språk aktörerna använder. Se Bernstein (1971 och 1973) för en grundläggande behandling av språkets sociologi. Svenska introduktioner till språksociologin är bla Thelander (1974) och Brenner & Hjelmquist (1977). I den andra fallstudieserien har just språket varit ett av studieobjekten.

De intervjuade personerna har vid återföring av de utskrivna intervjuerna reagerat inför det talspråk som har redovisats och menat att man inte hade en aning om att man talade på det sättet. Efter diskussioner har man accepterat att intervjuerna redovisats i talspråk. Aktörerna i ett företag, Stålfraakt AB, har dock vidhållit sin önskan att intervjun skrives om till formellt riktigt skrivspråk, vilket också har gjorts och blivit godkänt av företaget.

9)

Det är inte ovanligt att beslutsprocesser, här anpassningsprocesser, försöksvis kvantifieras, inte i första hand för att söka statistiskt säkerställd generaliserbarhet, utan för att ge en överblick över ett empiriskt material. Ett sådant exempel är Mintzberg, Raisinghani & Theoret (1976).

10)

I USA har owner-operators (oberoende enbilsåkare) vuxit som grupp och fått en stor betydelse som underleverantörer till större transport/åkeriföretag. Maister (1980) presenterar det system som uppstått och behandlar frågan om hur dessa owner-operator-fleets skall styras. I Sverige har de stora transportförmedlingsföretagen valt att istället renodla sitt linjenät i syfte att minska antalet transportörer.

11)

Genom sin starka koppling till Fjärrgods AB är Serviceåkeriet ett specialfall av de medelstora åkerierna. Det är uppenbart att med en marknadsstrategi som går ut på att själv sälja sina transporter hade beslutsfattandet i åkeriet varit av en annan karaktär.

Frågan är om överhuvudtaget de åkerier som är underleverantörer till transportförmedlingsföretag skall inbegripas i den grupp av åkerier som i egen regi sköter transportförsäljning. Villkoren för kundkontakt är vitt skilda mellan dessa två typer av företag.

När valet nu ändå har gjorts att placera dem i samma grupp motiveras detta av att en komparativ analys dessa åkeriföretag emellan just kan klarlägga de skilda villkoren för beslutsfattandet.

12)

Detta antagande diskuteras ingående i avsnitt 4.5 "Metodproblem".

13)

Tabellen har konstruerats på följande sätt.

Det relativa antalet åtgärder har för varje företagstyp noterats i respektive cell i matrisen. På så sätt framträder tyngdpunkten i det strategiska agerandet och en komparativ analys av fallföretagen kan genomföras. För att undvika att förmedla ett intryck av kvantitativt exakt analys har värdena på frekvenserna uttryckts som ett av måtten HÖGST eller LÄGST andel för respektive ruta.

14)

Som en konsekvens av hur anpassningsåtgärder definierats och valts ut för studium kommer samtliga anpassningsprocesser att visa sig vara verkställda av aktör inom företaget antingen självständigt eller i samarbete med utomstående aktör. Se vidare diskussionen i avsnitt 4.5 "Metodproblem".

15)

Strukturbegreppen har sitt ursprung i systemteoretiskt språk och är närmast hämtade från Arbnor & Bjerke (1977).

16)

Relationen mellan struktur och strategi har varit föremål för omfattande diskussioner. Chandler (1962) har fått stå som representant för uppfattningen om att företagets struktur bestäms av dess strategi. Poängen i föreliggande rapport är att det även är fruktbart att betrakta företagets strategi som influerad av företagets struktur. Detta utvecklas i detalj i kapitel 7 "Det strukturella armodet".

17)

Med kund avses slutförbrukaren av transporttjänsten och inte företag som transportförmedlingsföretag eller lastbilcentraler.

18)

Enbart en förändring av blandningen av olika verksamhetsgrenar i ett företag är otillräckligt för att kvalificera som strategiförändrande åtgärd. Så har tex varit fallet i Småstad LBC där överföringen av skogsbilar till fjärrtrafiken ej har betraktats som strategiförändrande åtgärd.

19)

Så fick tex en av bröderna i Skogsåkeriet ta anställning utanför åkeriet när tiderna blev sämre. I de större åkerierna finns det inte denna möjlighet till intern flexibilitet varför strategiförändrande åtgärder i större utsträckning måste komma ifråga. Wyckoff (1979) har i en undersökning av lastbilchaufförer i USA gjort en specialgranskning av "owner-operators" (ung oberoende enbilsåkare). Wyckoff konstaterar att pga mycket hård konkurrens känner sig dessa owner-operators tvungna att bryta mot arbetstidsregler och andra bestämmelser. Cirka en tredjedel av dessa ville lämna branschen omgående eller tänkte inte återinvestera i utrustning. Bilden som framträder ur Wyckoffs analys är en parallell till tolkningen av enbilsåkaren som anpassar sig genom att öka antalet arbetstimmar. Problemens lösning ligger enligt denna syn i att köra mera. Se även Wyckoff & Maister (1975) för en detaljerad studie av den oberoende enbilsåkaren.

20)

Studier av vilka problem åkeriföretag upplever ger oftast till resultat att man i marknader präglade av reglering uplever just frågor kring tillstånd, arbetstider och framförallt hotet om avreglering som de största problemen. Se tex Ferguson (1982) och The Trucking Industry (1971). Handböcker för drift av åkeriföretag fokuserar också på dessa frågeställningar. Se tex Taff (1975).

21)

Mytbildning har som tidigare påpekats såväl för- som nackdelar. En av de negativa effekterna är behovet av avlärn timer inför omorienteringar i företaget. Se tex Hedberg (1979).

22)

Det är självklart att även forskarens verklighetsbilder är delaktiga i resultatet. Genom min egen kunskap och uppfattning om åkeriföretag som konkreta studieobjekt och om organisatoriska processer som det överordnade fenomenet har vissa bestämda aspekter på det strategiska agerandet anlagts. Kapitel 3 "Strategiskt agerande - en begreppskatalog" kan ses som en självdeklARATION därvidlag.

23)

Jämför med det synsätt på beslutsprocesser som presenteras av March & Olsen (1976) under benämningen "garbage-can-model".

KAPITEL 5.

VERKLIGHETSBILDER - EN BEGREPPSKATALOG

5.1 Definitioner av centrala begrepp

5.2 Verklighetsbilder i tidigare forskning

5.3 Verklighetsbilders funktioner

5.4 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer

5.5 Verklighetsbilder som analysverktyg

Fotnoter till kapitel 5.

KAPITEL 5.

VERKLIGHETSBILDER - EN BEGREPPSKATALOG

Från den första fallstudieserien, avseende åkeriföretags strategiska agerande, konstaterades att en förståelse av strategiutvecklingsprocesser inte är möjlig enbart genom studier av anpassnings- och inlärningsprocesser. Även verklighetsbilder vilka styr anpassning och inläring måste studeras. Frånvaron av analys av verklighetsbilder i de nämnda fallstudierna sågs också följdriktigt som en forskningsmetodisk brist. Företagens urval av de anpassningsprocesser man rapporterade kunde ju ha styrts av företagens verklighetsbilder. Denna inverkan kan ha lett till systematiska fel i fallstudiematerialet.

I detta och nästa kapitel kommer dessa luckor i teori och metod att fyllas genom att i ytterligare en fallstudieserie belysa åkeriföretagens verklighetsbilder. Inledningsvis kommer i föreliggande kapitel en redogörelse att ges av de grundläggande begrepp vilka senare kommer att användas för att tolka företags verklighetsbilder. Framväxten av ett intresse för organisationers verklighetsbilder tecknas i grova drag i avsikt att ge en förståelse för dessa begrepps position inom organisationsteorin.

Kapitlet avslutas med att en modell över verklighetsbilder, deras uppkomst och funktioner formuleras. Modellen representerar den teoretiska grunden för analysen av fallföretagens verklighetsbilder. Sammanfattningsvis syftar detta kapitel till att sammanställa begrepp vilka senare kommer att användas för analys av åkeriföretags verklighetsbilder. Sammanställningen kommer inte att ha karaktären av systematisk teoriredovisning utan snarare av en förteckning av valda begrepp.

5.1 Definitioner av centrala begrepp

I nedanstående katalogisering av begrepp har två principer följts. För det första har begreppen ordnats så att de successivt representerar en allt högre grad av specificitet och relevans för analysen i den andra fallstudieserien. Det innebär att de först nämnda begreppen i huvudsak är förankrade i beteendevetenskaplig teori-bildning. För det andra har definitionerna i så stor utsträckning som möjligt valts så att de skall överensstämma med det allmänna vetenskapliga språkbruket. Strävan har varit att undvika egna definitioner. Där så har varit lämpligt har några för begreppet representativa forskare angetts.

En stor del av definitionerna av psykologiska och sociologiska begrepp har tagits från Brante & Fast (1982) samt från Österberg (1978). Eftersom dessa två referenser avser allmänna introduktioner till beteendevetenskaperna har inte författarna angetts som referenser i den efterföljande sammanställningen.

Efter sammanställningen nedan ges några korta kommentarer till begrepp vilka i den organisationsteoretiska forskningen används med varierande betydelse eller vilka av andra anledningar är svåra att klart definiera.

I N D I V I D E N

BEGREPP	DEFINITION	REFERENS
Kognition	Sammanfattande benämning för egenskaper hos tänkandet, såsom perception, inlärning, minne, kunskap. Genom studier av individens kognition kan dennes agerande utifrån sin definition av situationen (verklighetsbilden) förstås.	Manis (1972(1966))
Kognitiva processer	Serie av aktiviteter, operationer, avseende individens (även organisationens) perception, inlärning, minnesutveckling, kunskapsutveckling.	Manis (1972(1966))
Information	Data med viss innebörd för mottagaren - och/eller avsändaren. Data omvandlas till information genom kognitiva processer.	
Antagande (Beliefs)	Intellektuella och kognitiva uppfattningar av hur verkligheten faktiskt är.	Myrdal (1968) March & Olsen (1975)
Värde (Value)	Materiellt eller immateriellt föremål eller förhållande vilket uppskattas eller fördras av en individ, grupp, organisation eller samhälle. (Sociala värden). Värden kan vara intellektuella eller känslomässiga.	
Värdering (Valuation)	En process i vilken ett objekt bedömes utifrån en uppfattning om dess värde. (Ofta avgränsas värderingsbegreppet till att avse uppfattningar vilka är baserade på emotionella och/eller viljemässiga grunder).	Myrdal (1968) Stymne (1970)
Värdesystem	Ordnad uppsättning av värden/värderingar hos en individ eller organisation.	Rhenman (1974)
Attityd (Attitude)	Ett faktiskt system av positiva eller negativa värderingar, känslor och handlingar gentemot något objekt. (Ofta socialt objekt).	
Åsikt (Opinion)	Uppfattning om något objekt baserat på såväl antagande som värderingar.	

GRUPPEN

Ideologi	System av begrepp, idéer, värderingar, - föreställningar och trosföreställningar vilka utmärker en social grupp, t ex en nation, en politisk strömning, religiös tradition, yrkesgrupp etc. (Även ideologier i organisationer).
Norm (Värderingsnorm)	En (även inom organisationer) allmän för- väntan om ett objekts egenskaper eller agerande. Normer är medel att förverkliga tillstånd vilka värderas högt av de grupper som bejakar normerna.
Roll	Det mönster av känslor, attityder, värde- ringar och handlingar som förväntas av en person (organisation) vilken innehar en viss social position (viss systemmässig funktion) i förhållande till andra personer (organisationer). Rollen definierar ofta rättigheter och skyldigheter.
Rolluppfattning	Den uppfattning individen (organisationen) - har om vilken roll denna skall utföra.
Identifikation	Process i vilken en individ (eller en orga- nisation) formar sig själv efter andra individer (organisationer) eller grupper. Genom identifikationen strävar individen (organisationen) att internalisera andras värden, roller och förväntningar i sitt eget agerande.
Referensgrupp	Individ, grupp (eller organisation) vilken - en enskild individ (enskild organisation) identifierar sig med.

AKTÖREN I ORGANISATIONEN

Varsebliven struktur	Individens uppfattning av mönstret i en - pågående situation.
Abstrakt struktur	Individens uppfattning av verkligheten så Sevon (1979; 1980)
Tankebild	som den utvecklats genom abstrahering och Axelrod (1976)
Kognitivt Schema	summering av individens tidigare erfarenhe- ter (varseblivna strukturer). I den ab-
Kognitiv karta	strakta strukturen representeras verklighe-
Cognitive maps	ten i olika kategorier och relationer mel-
Kognitiv organisation	

Kognitiv bild	Ian dessa. Den abstrakta strukturens grad av utveckling kan hänföras till dess differentieringsgrad (antalet kategorier) och i vilken grad kategorierna är relaterade till varandra. För individer användes även termer antagande (beliefs). Se tidigare definition.	
Cognitive script	En sammanhängande sekvens av händelser vilka individen förväntar, antingen som medaktör eller som observatör.	Abelson (1976)
Kognitiv stil (Cognitive style)	De kognitiva processernas karaktär hos aktören/organisationen.	Grimsö (1979) Johannisson (1980)

ORGANISATIONEN SOM HELHET

Kognitiv struktur	Organisationens kognitiva bild.	Johannisson (1980)
Kognitiv profil	Karaktären av en organisations kognitiva process.	Johannisson (1980)
Värderingsmönster	Organisationens ordnade uppsättning av värderingsnormer. Beroende av organisationens värdesystem.	Berg (1979)
Värderingsstruktur		Bruszt (1972)
Affektiv struktur		
Emotional structures		
Organisationens karaktär	Den värderingsstruktur som är understödd av övrig organisationsstruktur. (Övrig organisationsstruktur kan uppfattas antingen som allmänt värdestödjande struktur eller avgränsat som konkret struktur). Organisationens karaktär avses motsvara personlighetsbegreppet i individualpsykologi.	Seiznick (1968(1957)) Rhenman (1969; 1974) Bruszt (1972) Johannisson (1980)

VERKLIGHETSBJLDER I ORGANISATIONER

Verklighetsbild	Organisationens tolkning av den upplevda verkligheten. En etablerad tolkning vilken i konkurrens med andra tolkningar ligger till grund för organisationens handlingar. Tolkningen sker i ett samspel mellan organisationens kognitiva struktur och dess värderingsstruktur. Jfr organisationens "definition av situationen" nedan.	Westerlund & Sjöstrand (1975)
Myt		Normann (1975)
Företagets (dominerande) idéer		Jönsson & Lundin (1977)
Definition av situationen	Individens subjektiva tolkning av den situation hon befinner sig i. Utifrån individens definition av situationen blir indivi-	Silverman (1981(1970))

dens motiv och handlingar meningsfulla och begripliga. För bl.a. fenomenologin bildar detta sociologins teoretiska utgångspunkt. Genom att studera hur sociala aktörer i vardagslivet ger mening åt sin situation och omvärld och handlar därefter blir det möjligt att förstå och förklara samhällets sätt att fungera.

Kollektiv verklighetsbild Myt	Verklighetsbild som är etablerad och all- mänt accepterad av flera individer eller organisationer i ett socialt eller yrkes- mässigt kollektiv. T ex inom en bransch.
Passiviserande verklighetsbilder	Verklighetsbilder vilka förhindrar organi- sationens strategikutveckling.
Aktiverande verklighetsbilder	Verklighetsbilder vilka stimulerar organi- sationens strategikutveckling.

De begrepp som presenterats ovan kan grovt indelas i tre kategorier med avseende på deras acceptans i företagsekonomisk forskning. Av de tre grupperna är den första och den sista gruppen relativt opproblematiske. Dessa grupper utgörs av begrepp vilka antingen är så väletablerade att deras tillämpning inte skiljer sig nämnvärt åt eller begrepp vilka är knutna till viss författare och ännu inte prövats av andra forskare. Mellangruppen innehåller däremot begrepp vilka i vissa fall används på ett opreciserat eller motsägelsefullt sätt. I detta sammanhang har särskilt begreppen kring värderingsstruktur vållat besvär.

Värde och värdering skiljs i en del fall inte åt. Således översätter Stymne (1970) "värderingsstruktur" till "value structure" vilket är termen för värdestruktur. (Se t ex Myrdal 1968). När Rhenman (1974) refererar Stymne använder han i sin tur termen värdesystem vilket avviker från Stymnes ursprungliga avsikt. Bruszt (1972) är däremot tillbaka till den ursprungliga termen när han studerar organisationers "värderingssystem".

Konklusionen av hur dessa begrepp användes kan endast vara att språkbruket inte är strikt konsekvent. Det torde emellertid vara i god överensstämmelse med beteendevetenskapligt språkbruk att betrakta värden som eftersträfvade tillstånd och värderingar som pro-

cesser i vilka olika objekts önskvärdhet mätes i förhållande till de eftersträlvade värdena. Dessa definitioner har framgått av den tidigare sammanställningen.

Bristen på definitioner av använda begrepp kan bero på att begrepp av naturliga skäl är av tentativ karaktär särskilt i forskning som kan betraktas som explorativ eller som berör nya studieområden. Det är ofta i dessa situationer den formella definitionen får ersättas av en mer eller mindre intuitiv beskrivning av egenskaper och funktioner hos det fenomen forskare fokuserar. Denna brist på explicita definitioner finns t ex hos Selznick (1968(1957)), Rhenman (1969; 1974) avseende begreppet "organisationens karaktär", hos Berg (1979) avseende begreppet "emotional structures" samt hos Johannisson (1980) av motsvarande svenska term "affektiv struktur".

I föregående sammanställning har "organisationens karaktär" givits den definition Bruszt (1972) givit begreppet. "Emotional structures" har översatts till de svenska termerna värderingsmönster eller värderingsstruktur vilka emellertid torde ha en något vidare betydelse i och med att såväl kognitiva som känslomässiga värderingar inkluderas i dessa begrepp. Av denna anledning kan Johannissons (1980) översättning till "affektiv struktur" vara en mer passande benämning. I så fall skulle "emotional structures" och "affektiv struktur" kunna definieras som "ordnade uppsättningar av känslomässigt baserade värderingsnormer". På grund av att den exakta innebörden inte framgår av de anförda arbetena kan inte begreppen ges en mer precis definition.

Denna diskussion får betydelse för utformningen av analysverktygen i samband med studiet av fallföretagens verklighetsbilder. Således kommer verklighetsbilders struktur att betraktas som bestående av dels kognitiv struktur dels värderingsstruktur. Värderingsstrukturen ses i sin tur som bestående av affektiva och viljemässiga värderingar (mål). Den något bredare definitionen av värderingsstruktur har således valts för den efterföljande analysen.

"Verklighetsbilder" förekommer i ett flertal vetenskapliga traditioner, vilket närmare skall diskuteras i efterföljande avsnitt. Det skall endast här noteras att det inte existerar något etablerat språkbruk. Varje forskningsinriktning har utvecklat egna benämningar för sina syften. Termen "verklighetsbild" har i detta sammanhang valts för att något markera att det i mycket små företag, vilket är fallet i denna studie, inte så mycket är fråga om uppfattningar som sprids i organisationen med hjälp av sagoberättande och ritualer, vilka är aktiviteter förknippade med mytbegreppet, och inte heller att det är fråga om någon dominans av företagets kärngrupp som styr idéerna vilket är Normanns (1975) beskrivning av de dominerande idéernas uppkomst. En möjlig alternativ term till "verklighetsbilder" är termen "definition av situationen" vilken alluderar till aktörens individuella upplevelser och som dessutom användes i organisationssammanhang. Termen är dock lång och otymplig varför "verklighetsbilder" istället har valts.

5.2 Verklighetsbilder i tidigare forskning

Begreppet "verklighetsbilder" förekommer i skilda sammanhang under varierande namn och skall därför i detta avsnitt mycket summariskt positioneras i förhållande till ett urval organisationsteoretiska traditioner.

Simon's (1965(1945)); arbeten kring beslutsprocesser innebar bl.a. en kritik mot synen på beslutsfattande som en rationell process. Istället ansåg Simon att beslutsfattaren borde betraktas som begränsat rationell, med begränsad kunskap, med målsättningar och värderingar som inte alltid överensstämmer med företagets och med begränsningar orsakade av hans förmåga och vanor. Beslutets rationalitet blir i denna tolkning beroende av beslutsfattarens förutsättningar och organisationens förmåga att påverka beslutsfattares förutsättningar.

Simon's teori om den begränsade rationaliteten har utgjort och utgör fortfarande en viktig grund för forskningen kring beslutsfattande.

Frågor kring beslutsfattaresh perception av den omgivande miljön har förts vidare bland annat av Dill (1958) vilken i en studie av miljöns inverkan på organisationsmedlemmarnas vertikala autonomi påpekade att organisationsmedlemmarnas kognitiva aktiviteter kan ses som en länk mellan stimuli från miljön och deras beteende i organisationen. Enlig Dill är organisationsmedlemmarnas tolkning av miljön "... subject to errors of perception and to the bias of past experience." (s. 411)

Cyert & March (1963) framhöll att en teori om beslutsfattande i organisationer bör bestå av fyra subteorier varav en gäller de organisatoriska förväntningarna inför ett beslut. De visade hur organisationen genom att programmera rutinbesluten lär in ändamålsenliga beteendemönster. Förväntningarna (expectations) menar man utgör en fusion av medvetna och omedvetna processer, en blandning av fakta, förhoppningar och önsketänkande och ibland också påverkan av direkta manipulationer av organisationsmedlemmar.

Senare forskning kring beslutsfattande har försökt att göra analogier mellan individers verklighetsuppfattning och organisationers upplevda verklighet. I detta sammanhang har de begrepp vilka definierats i avsnitt 5.1 kommit till användning.

En något annorlunda infallsvinkel på verklighetsbildsbegreppet kommer från teoribildningen om organisationers situationsspecifika struktur, den s.k. contingency teorin. Denna forskningsinriktning ledde fram till en förståelse för att det situationsspecifika i miljön inte kan tolkas på ett absolut objektivt sätt. I stället måste man för att förstå organisationers strukturella utveckling omdefiniera begreppet 'environmental uncertainty' till 'perceived environmental uncertainty' och därigenom acceptera verklighetsbilder som en grundläggande variabel mellan organisationens miljö och dess agerande. Nedan ges en kort historik över framväxten av denna insikt.

I arbetet med att finna förklaringar och normativa teorier för organisationers strukturella utformning har de situationsspecifika miljöförhållandena utgjort ett centralt begrepp. Lawrence & Lorsch (1967) hävdar att den lämpligaste organisationsutformningen är den där organisationen avspeglar förhållanden i miljön. Det blir i en sådan strävan efter överensstämmelse viktigt att bedöma graden av osäkerhet (uncertainty) i respektive miljöelement. Lawrence & Lorsch menade nämligen att miljöns grad av heterogenitet, skillnader i grad av osäkerhet mellan miljöelementen, skulle återspeglas i en motsvarande differentiering av organisationen. Det grundläggande problemet för företagsledningen skulle i detta perspektiv bli att i ett sammanhang tillåta organisatorisk differentiering samtidigt som man skulle behöva organisatorisk integration.

Diskussionen kring processen att bedöma miljöns osäkerhet har inneburit att ett flertal begrepp presenterats och att mätmetoder för dessa begrepp föreslagits.¹⁾ Diskussionen om begrepp som environmental uncertainty, perceived environment, perceived environmental uncertainty²⁾, managerial perceptions³⁾ etc har alltmer kommit att peka på betydelsen av att betrakta organisationers miljösituation mer som en subjektiv tolkning från organisationens sida än som en faktisk situation.⁴⁾ I detta synsätt kan verklighetsbilder betraktas som ett passande begrepp.

March & Olsen (1975; 1976) har utvecklat förståelsen för organisationers agerande ytterligare ett steg genom att applicera verklighetsbildsbegreppet (beliefs, pictures of the world) på organisationers beslutsfattande och inläring. De har därigenom antytt en koppling mellan beslutsteorin och teorin om upplevd osäkerhet i miljön, vilket i sin tur är en omformulering av osäkerhetsbegreppet i teorin om organisationers situationsberoende (contingency theory).

Med hänsyn till att föreliggande rapport syftar till att öka förståelsen för åkeriföretags strategiska agerande har bedömningen gjorts att teoriensatser om organisationers förhållande till sin

miljö (strategiperspektivet) och beslutsprocesser i en vid bemärkelse (agerande perspektivet) kan utgöra lämpliga traditioner att förankra forskningen om verklighetsbilder i. Denna förankring har också framgått av såväl kapitel 3. som de begrepp som presenterats i detta kapitel.

Ståndpunkten att den verklighet vi upplever är individuell och ett resultat av en social process får betydelse för vår inställning till hur aktörers agerande i organisationer skall studeras och tolkas. Med rötterna i det fenomenologiska synsättet har en organisationsteoretisk forskningstradition vuxit fram under benämningar som "action frame of reference"(Silverman,1981(1970)), "aktörssynsättet" (Arbnor & Bjerke, 1977), förståelseansatsen (Melin, 1977), (Lindgren, 1978), (Högberg, 1980) m. fl.

Berger & Luckmann's (1966) utvidgning av epistemologins domän innebar att de sociala processerna bakom utvecklingen av individens verklighetsuppfattning hamnade inom det sociologiska forskningsfältet. Berger & Luckmann använder termer som "subjective reality" för att beskriva individens subjektiva uppfattning av verkligheten. Silverman (1981(1970)) vidareutvecklade Berger & Luckmanns tes om den upplevda verkligheten som en social konstruktion och formulerade sin "action frame of reference" för studiet av organisationer. De termer Silverman använder för att beskriva verklighetsbilder är bl.a. "worldview", "taken-for-granted-world" och "definition-of-the-situation".⁵⁾

Det har tidigare visats att studieobjektet i denna rapport, åkeriföretagen, är små och oftast dominerade av en person. Detta möjliggör en analys där aktörens verklighetsbilder i stor utsträckning även kan betraktas som företags. Vad det innebär för möjligheter diskuteras nedan.

Inom de språkvetenskapliga disciplinerna har teorier för språkets utveckling formulerats. I psykolingvistik⁶⁾ relateras språket till individens egenskaper under det att sociolingvistik⁷⁾ relaterar språket till sociala fenomenen som grupper, organisationer, yrkesroller, samhällen etc. I båda fallen är det underförstått

att det existerar ett samband mellan psykologisk respektive sociologisk struktur och det använda språket. Sambandet kan antingen vara direkt eller utgående från en mer grundläggande variabel.

För studiet av verklighetsbilder ligger det nära till hands att anta att de verklighetsbilder, kognitiva kartor och värderingar, som styr aktörens handlingar också kommer att avspeglas i hans språk.⁸⁾ Det bör således vara möjligt att via språket och dess utformning studera aktörers verklighetsbilder.

Tre tekniker synes var möjliga att använda när verklighetsbilder skall studeras, nämligen genom (1) DIALOG med aktören där han och forskaren gemensamt utvecklar en förståelse för vad som är väsentligt och vilken betydelse aktören tillmäter olika fenomen, (2) beskrivning, t.ex. med hjälp av INNEHÅLLSANALYTISK METOD, av aktörens språk avseende vilka ämnen som han tar upp, vilka ord och uttryck han väljer för att beskriva sitt agerande, vilken grad av differentiering (klassbredd) verklighetsbilden har, vilken grad av orsaks-verkan-kedjor han använder för att beskriva och förklara sin verklighet samt (3) analys av aktörens SPRÅKLIGA SYNTAX avseende t ex meningsbyggnad, meningslängd och andra syntaktiska egenskaper. Den tredje tekniken avser att ge indikationer på aktörens kognitiva stil.⁹⁾ Av dessa tekniker torde den första vara den mest frekventa i företagsekonomisk forskning. De två senare teknikerna finns det mycket få exempel på i företagsekonomisk forskning.

Teknikerna skall inte ses som varandra uteslutande utan bör istället betraktas som komplement där de två sista kan belysa den subjektiva tolkning forskaren har gjort av sin dialog med aktören. Med hjälp av en högre grad av formell språkanalys bör det nämligen vara möjligt att minska riskerna med, eller åtminstone belysa, subjektiviteten i tolkningen. De formella analysteknikerna har dock även de egenskaper som i ett okritiskt användande kan reducera analysen till en statistisk exercis utan djupare förståelse för vad språket står för. Denna diskussion har förts ingående i det inle-

dande kapitlet i samband med att principerna i forskningsprocessen behandlades.

Verklighetsbilder utgör alltså analysinstrument för den andra fallstudien. I efterföljande tre avsnitt presenteras den syn på verklighetsbilder från vilken analysverktygen utvecklats.

Presentationen har delats upp i tre delar, nämligen verklighetsbilders FUNKTIONER, verklighetsbilders BESTÄMNINGSFAKTORER samt verklighetsbilders INNEHÅLL OCH STRUKTUR med avseende på användning som analysinstrument.

5.3 Verklighetsbilders funktioner

Verklighetsbilder fyller funktioner och skapar samtidigt dysfunktioner. Intresset för verklighetsbilder har i allmänhet förskjutits från uppfattningen av verklighetsbilder som irrationella moment i en rationell beslutsprocess till den aktionsorienterade organisationsteorins insikt om verklighetsbilders roll för att skapa handlingskraft. (T ex Brunsson, 1981).

Verklighetsbilder kan betraktas som funktionella i följande avseende.

FÖR INDIVIDEN OCH FÖR AKTÖREN I ORGANISATIONEN

Genom verklighetsbilder struktureras informationsflödet och aktören blir inte överlastad med information.

Genom verklighetsbilder absorberas osäkerhet i information.

Genom verklighetsbilder anpassas information så att kognitiv dissonans reduceras.

Verklighetsbilder är sammanfattningsvis en förutsättning för individen för att såväl förstå sin situation som för att kunna handla.

FÖR ORGANISATIONEN

Etablerade och allmänna verklighetsbilder i en organisation skapar förutsättningar för sammanhållning, gemensam uppfattning om aktuella problem och för handlingsberedskap.

Etablerade och allmänna verklighetsbilder i en organisation skyddar den från informationsöverflöd.

Etablerade och allmänna verklighetsbilder i en organisation skyddar för angrepp på organisationens grundläggande strategi.

Etablerade och allmänna verklighetsbilder legitimerar den organisatoriska strukturen och därmed maktförhållanden i organisationen.

Just genom att verklighetsbilder har de funktioner vilka nämnts ovan har de även dysfunktioner. De utgör de funktionella egenskapernas förutsättning. Dessa dysfunktioner uppstår genom att etablerade verklighetsbilder avskärmar aktören och organisationen från information som kan vara värdefull, försvårar omdefinitioner av aktörens eller organisationens grundläggande problem och döljer alternativa lösningar till existerande problem. Ju mer funktionella verklighetsbilderna är och desto mer välförankrade de är hos aktören eller i organisationen desto trögare förändras såväl den kognitiva strukturen som värderingsstrukturen (Starbuck, Greve & Hedberg, 1978). Se även Hedberg & Jönsson (1978) vilka pläderar för att informationssystemet utformas så att utmanande information kan tränga igenom.¹⁰⁾

I en utveckling av tänkandet kring organisatorisk inlärning har March & Olsen (1975) påvisat hur tvetydighet (ambiguity) i information leder till ett dysfunktionellt agerande hos individ och organisation.

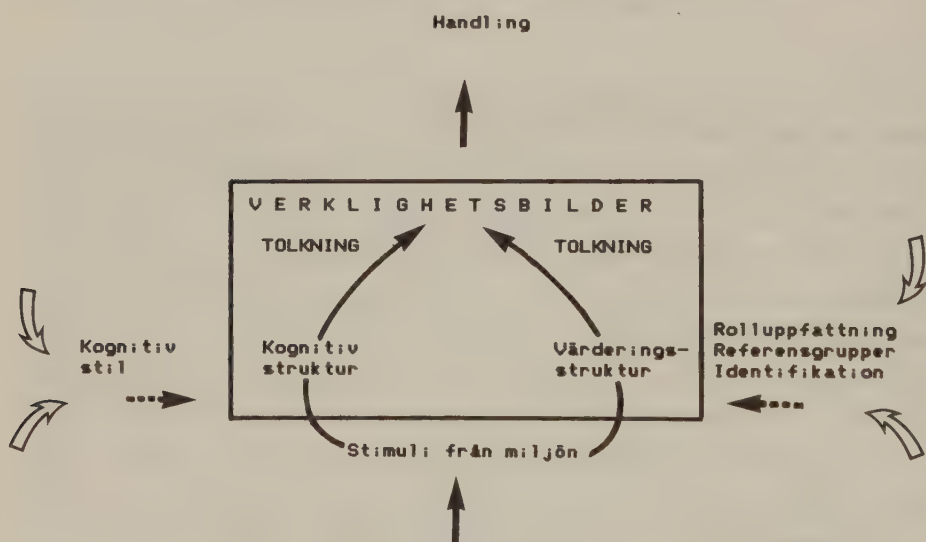
Jönsson & Lundin (1977) har i en studie av utvecklingsbolag observerat hur organisationens fokus förändrats över tiden. De menar att agerandet kan betraktas som styrt av en eller flera myter vilka efter en viss tid utmanas av alternativa myter, spökyter,

för att så småningom i en krisartad process bytas ut. Myterna fyller funktionen av att samla organisationen till ett samordnat agerande.

5.4 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer

Nedanstående figur kan utgöra grund för en diskussion om hur verklighetsbilder utvecklas.

FIGUR 54. VERKLIGHETSBILDERS BESTÄMNINGSFAKTORER



Att aktörens/organisationens verklighetsbild inte endast är ett resultat av den information han exponeras för har tidigare konstaterats. Ytterligare faktorer i skapandet av verklighetsbilder utgörs av den kognitiva och värderingsmässiga strukturen. Stimuli från miljön tilldelas mening genom insortering i aktörens/organisationens kognitiva och värderingsmässiga struktur. Genom att data på

detta sätt tilldelas mening införlivas informationen i aktörens/organisationens verklighetsbild.

Faktorer vilka påverkar framväxt av kognitiv struktur och värderingsstruktur antas vara aktörens/organisationens kognitiva stil¹¹⁾ respektive kognitiva profil, respektive dennes position i relation till andra aktörer/organisationer.

Steget från verklighetsbild till handling har diskuterats i samband med att begrepp för den första fallstudieserien presenterades i kapitel 3 och tas därför inte upp här igen.

Det bör observeras att ovanstående ide om hur verklighetsbilder växer fram på intet sätt gör anspråk på att vara en i alla delar utvecklad uppfattning. Modellen har som enda syfte att illustrera begrepp vilka kommer att användas i fallstudieanalysen. Det är givetvis ett mycket komplicerat skeende bakom formering av kognitiv struktur och värderingsstruktur i verklighetsbilder, varför modeller som den som angetts ovan endast kan ses som mycket preliminära beskrivningar.

När det gäller organisationer har försök gjorts att dra analogier till individers verklighetsbildsutveckling. Organisationsteoretiker använder således begrepp som kognitiv respektive värderingsstruktur vilket även framgick i den föregående begreppspresentationen i avsnitt 5.1. Förklaringar till framväxt av verklighetsbilder i organisationer är flera. Beyer (1982) har i en översikt av aktuell organisationsteoretiskt inriktad litteratur granskat vad som skrivits om ideologier och värderingar (values) i samband med beslutsfattande. Förutom att nationella kulturer fortplantar sig in i organisationer uppstår ideologier och värderingar i form av organisationers egna specifika kulturer (Pettigrew, 1977). Företagsledarens stora inflytande hävdas särskilt i de fall han varit grundare av företaget och därigenom, medvetet eller omedvetet, valt medarbetare vilka passar in i organisationens kultur.¹²⁾ Andra synsätt hävdar att organisationens värderingar, åtminstone på lång sikt, måste vara i överensstämmelse med viktigare miljöelement.

Förändringar av organisationens ideologi och värderingar blir i detta perspektiv en anpassningsåtgärd.

Det har emellertid även spekulerats i att organisationens struktur i sig kan utgöra en bestämmande faktor för utveckling av verklighetsbilder.¹²⁾

"....It is entirely conceivable that organization structure itself conditions the enactment process. Thus, one could argue that complex, differentiated organization structures will be more likely to produce complex, differentiated managerial perceptions of the environment. Therefore, structure may not only be a consequence of the environment but may also influence the environment through its effect on managerial attention processes."
(Miles, Snow & Pfeffer, 1974, s. 250)

Den centrala frågeställningen i den efterföljande analysen av åkeriföretags verklighetsbilder gäller verklighetsbildernas beroende av den organisatoriska strukturen. I den första fallstudieserien var ävenledes där det strukturella inflytandet ett huvudtema. Av dessa anledningar kan föreliggande rapport ses som ett bidrag till teorin om den organisatoriska strukturens inflytande på organisationens strategiutveckling.

5.5 Verklighetsbilder som analysverktyg

Verklighetsbilder kan beskrivas i ett flertal dimensioner. Här skall endast frågan om hur verklighetsbilder skall beskrivas för att kunna användas som analysverktyg. Först presenteras den uppfattning om verklighetsbilder vilken kommer att ligga till grund för fallstudieanalysen. Därefter ges ett par exempel på andra tillämpningar av verklighetsbilder som analysverktyg.

Två huvuddimensioner i verklighetsbilder är innehåll och struktur. Med innehåll menas det konkreta faktamässiga innehållet i aktörens och organisationens verklighetsbild. Det kan gälla uppfattningen om marknaden, den politiska regleringen eller andra

objekt som aktören/organisationen fokuserar på. Detta innehåll kommer att presenteras i detalj i kapitel 6 i samband med analysen av fallföretagens verklighetsbilder, varför den diskussionen inte förs vidare här.

Med verklighetsbilders struktur förstås det mönster verklighetsbildernas delar bildar. Strukturen är ett uttryck för aktörens/organisationens kognitiva kompetens och värdefokusering. Verklighetsbilders struktur kan beskrivas i följande dimensioner.

Kognitiv struktur	o Differentiering
	Antal klasser som information sorteras in i. Sambanden mellan klasser.
	o Integration
	Antal nivåer som information hänförs till. Typer av samband. Kausalitet och/eller finalitet.
Värde- rings- struktur	o Kronologisk organisation
	Grad av förmåga att utöver beskrivningar prestera förklaring och prediktion.
	+ Målsättningsstruktur
	Antal nivåer som målsättningar formuleras på.
	+ Affektiv struktur
	Antal och vikt av värderingar utöver värderingar baserade på målsättningar.

Beskrivningen ovan av i vilka dimensioner verklighetsbilders struktur kan betraktas utgör en lista som är mycket svår att uppnå i empiriskt arbete. Dessa begränsningar i praktiskt möjlig analys kommer att framgå av nästa kapitel.

Studier av aktörers och organisationers verklighetsbilder är sällsynta i företagsekonomisk forskning. Under senare år har emellertid intresset växt bland annat som ett resultat av insikten att

aktörers och organisationers agerande enbart kan förstås utifrån sina egna perspektiv.

Studier med inslag av mer eller mindre formell analys av verklighetsbilder är bland annat Brunsson & Jönsson (1978) vilka via en studie av politikers och tjänstemäns kognitiva bilder försökte finna orsaker till bristande politikerinflytande i kommuners planeringsprocess. Sevon (1979; 1980; 1983) har genom en studie av politiska beslutsfattare och företagsledare utvecklat kunskap om aktörers 'casual maps' dvs de orsak-verkan-samband vi tilldelar fenom i samband med förklaring eller prediktion. Axelrod använder 'cognitive maps' för att beskriva och förklara politikers beslutsfattande. (Axelrod (ed.) 1976).

FOTNOTER TILL KAPITEL 5.

VERKLIGHETSBILDER - EN BEGREPPSKATALOG

1)
I en kritik av Lawrence & Lorsch (1967) presenterar Tosi, Aldag & Storey (1973a) resultat som tyder på att organisationens, här operationaliserat som företagsledaren, mått på miljöns osäkerhet inte korrelerar med faktiska mått på variationer i skilda branscher. Tosi, Aldag & Storey menar, i en bisats, att osäkerhet istället kan ges en klinisk tolkning, dvs osäkerhet måste definieras i relation till den enskilde aktören. Se även Lawrence & Lorsch (1973) samt Tosi, Aldag & Storey (1973b).

2)
Duncan (1972) konstaterade i en studie av 22 beslutsgrupper i 6 organisationer att 'perceived environmental uncertainty' tenderar att vara störst i situationer präglade av dynamiska och komplexa miljöer.

Downey, Hellriegel & Slocum (1975) har granskat såväl Lawrence & Lorsch's som Duncan's föreslagna begrepp som mätmetoder för miljöns osäkerhet. De pekar i sin kritik på att överensstämmelser mellan de föreslagna måtten är bristande trots att de utger sig för att mäta samma fenomen. Försiktighet bör därför iaktas när osäkerhet i miljön används som förklarande variabel för organisations beteende.

3)
Se t.ex. Snow (1976) där företagsledningens uppfattning av såväl miljön som den egna organisationen ses som bestämningsfaktorer för det strategiska agerandet.

4)
Anderson & Paine (1975) har formulerat en klassifikationsmodell för företags strategier. Utgående från den upplevda graden av osäkerhet och det upplevda behovet av förändring formuleras fyra typstrategier.

5)
Forskningen kring interpersonell perception har varit en inspirationskälla för denna teroriutveckling. Zalkind & Costello (1962) förde med utgångspunkt från perceptionsteorier, redan 1962, en

diskussion om organisatoriska problem orsakade av stereotyper, halo-effekter, projektiv perception och perceptuella försvarsmekanismer (jmf kognitiv dissonans enligt Festinger, 1957).

6)

Se tex Ahlgren (1978(1973)), Greene (1977) samt Brenner & Hjelmquist (1977).

7)

Se tex Bernstein (1974(1971)) samt (1975(1973)). En svensk introduktion till språksociologin är Thelander (1974).

8)

Benjamin Lee Whorf har t.ex. i en studie på 1940-talet av Hopi-indianerna visat den intima kopplingen mellan språk, tanke och verklighetsuppfattning. Whorf's viktigaste uppsatser finns samlade i Carroll (ed.), (1956).

9)

Psykolingvistiska forskningsresultat visar på att individens psykologiska disposition avspeglas i språket. Kagan (1980) har t.ex. påvisat ett positivt samband mellan syntaktisk komplexitet och analytisk kognitiv stil.

10)

Eklund (1978) ser perception som ett viktigt redskap för att förbättra beslutsfattandet i organisationen.

11)

Stabell (1978) har t.ex. studerat relationen mellan aktörens kognitiva stil (uttryckt som 'integrative complexity of information environment perception') och dennes informationsutnyttjande. Stabell fann att komplex kognitiv stil korrelerade positivt med informationsutnyttjande präglades av omfattande, bred och balanserad information.

12)

Broms & Gahmberg (1982) presenterar 'autocommunication' som en av flera mekanismer involverade i utvecklingen av myter. Med autokommunikation menas att aktören i en organisation sänder ut meddelanden inte i primärt syfte att kommunicera med annan person utan för att själv såsmåningom kunna få ta emot meddelandet och därigenom kunna stärka sin självuppfattning. (Autokommunikationsbegreppet kommer ursprungligen från Lotman (1977).)

13)

Huber, O'Connell & Cummings (1975) studerade bland annat gruppstruktur och 'perceived environmental uncertainty'. Författarnas slutsats är att studier av organisationers miljöupplevelse bör bedrivas med fenomenologisk ansats.

KAPITEL 6.

FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS VERKLIGHETSBILDER

6.1 Fallstudiernas syfte

6.2 Fallstudiernas genomförande

6.3 Verklighetsbilder i åkeriföretagen

6.4 Mot en föreställning om verklighetsbilders strukturberoende

6.5 Trovärdighet och generaliserbarhet i resultat

Fotnoter till kapitel 6.

KAPITEL 6.

FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS VERKLIGHETSBILDER

Föregående kapitel innebar att aktörers och organisationers verklighetsbilder infördes som en bestämningsfaktor till företags strategiska agerande. En uppfattning om verklighetsbilders funktioner, bestämningsfaktorer, innehåll och struktur presenterades. På grundval av denna syn kommer en studie av åkeriföretags verklighetsbilder att redovisas i detta kapitel.

Inledningsvis redogörs för fallstudieseriens syfte. Därefter behandlas fallstudieseriens tillkomst och de metoder som använts vid datainsamling. Empiriken redovisas sedan i förädlad form vilket innebär att de oförädlade fallbeskrivningarna endast återfinns i separat bilaga.

Kapitlet avslutas med att analys och tolkning sätts i relation till teori som presenterats i kapitel 5. Resultatens trovärdighet och generaliserbarhet diskuteras.

6.1 Fallstudiernas syfte

Nedan diskuteras fallstudiernas syfte och deras funktion i förhållande till övriga avsnitt i rapporten.

Fallstudiernas syfte är att som ett empiriskt material ge underlag för diskussion av verklighetsbilders innehåll, struktur, funktion och utveckling i åkeriföretag. Fallstudiematerialet fyller två funktioner. För det första ger det underlag för en teoriutvecklande tolkning av hur verklighetsbilder förhåller sig till den struktur i vilken de växer fram. För det andra har det empiriska

materialet gjort det möjligt att svara på de konkreta frågor som ställts angående verklighetsbilder i åkeriföretag. Detta senare syfte var den ursprungliga intentionen med fallstudieserien.

Syftet med fallstudierna var alltså vid arbetets början att skapa en förståelse för åkeriföretags verklighetsbilder. I detta inledande skede var uppfattningen relativt oprecis avseende i vilka dimensioner verklighetsbilder skulle beskrivas. Tanken var att för det första låta respektive aktör ge sin syn på sitt företag, den marknad han arbetar på och på branschen som helhet. För det andra var intentionen att även få aktören att beskriva hur verklighetsbilden utvecklats historiskt så att en senare analys skulle kunna koppla verklighetsbildernas förändring till det faktiska strategiska agerandet.

Något mer preciserat kan beskrivningsdimensionerna i de genomförda fallstudierna formuleras på följande sätt. (Dessa frågeställningar avsågs utgöra miniminivå på information som skulle samlas in från respektive företag. Av olika skäl kom faktisk information att avvika både uppåt och nedåt i förhållande till denna nivå).

- o Företagets historiska utveckling med angivande av viktigare händelser och beslut
- o Företagets utveckling i ekonomiska termer (analys av årsredovisningar inhämtade från PRV)
- o Aktörens bild (grafiskt presenterad) av utvecklingen de senaste åren
- o Aktörens synpunkter på företagets och på branschens situation
- o Aktörens förväntningar och planer inför framtiden

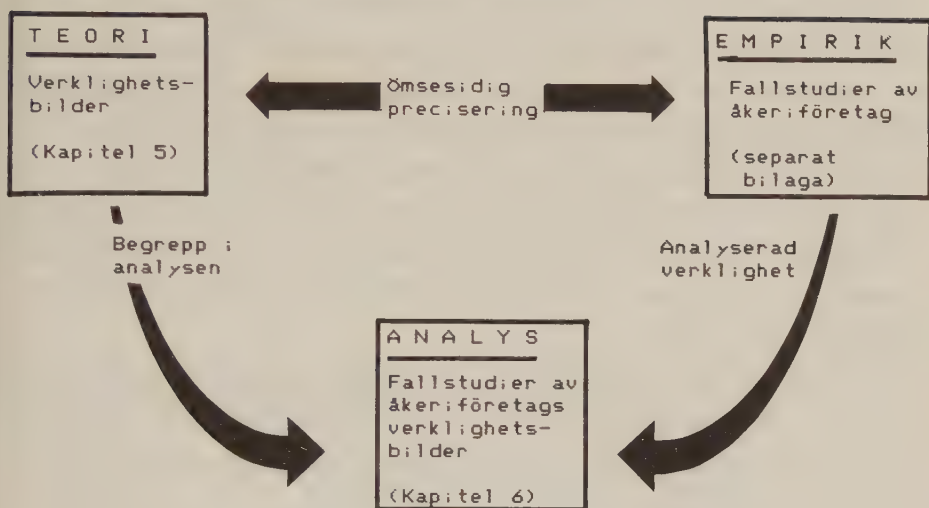
När nu fallstudiematerialet presenteras har det bearbetats i enlighet med den uppfattning om verklighetsbilder som presenterades i föregående kapitel. Det innebär att verklighetsbilder diskuteras med avseende på innehåll, struktur, funktion och bestämningsfakto-

rer. I ett efterföljande avsnitt förs syftet vidare genom att en modell för analys av verklighetsbilder i fallföretagen redovisas.

Den första fallstudieserien syftade till att beskriva och analysera åkeriföretags strategiska agerande i termer av anpassnings- och inlärningsprocesser. Slutsatser av denna beskrivning och analys var att förståelse av åkeriföretags strategiska agerande skulle kunna fördjupas om även verklighetsbilder inkluderades i analysen. Slutsatsen av första fallstudieserien var alltså att en fördjupning inom detta område var önskvärt, såväl för att öka förståelsen som på grund av de forskningsmetodiska brister vilka kunde ha vidlåtit första fallstudieserien. (Det är möjligt att aktörernas verklighetsbilder styrde valet av de viktigare händelser och beslut som togs fram till diskussion vid intervjun).

Liksom i den första fallstudieserien har även i den andra fallstudieserien teori och empirik växelvis berikat varandra. Nedanstående figur illustrerar detta förhållande.

FIGUR 55: DEN ANDRA FALLSTUDIESERIENS DELAR



De tre delarna i figuren bör betraktas som en helhet och inte som skilda sekventiella moment. Forskningsprocessen har naturligtvis inneburit en stegvis förädling av såväl teori som empirisk analys. Dessa steg har med hänsyn till läsaren ej inkluderats här. Kapitel 6. har istället utformats såsom en sammanställning av de resultat som förelåg vid arbetets avslutande.

6.2 Fallstudiernas genomförande

Den andra fallstudieserien var inte ursprungligen planerad som en fortsättning av den första fallstudieserien. I detta avsnitt redovisas bakgrunden till den andra fallstudieserien. De utnyttjade metoderna för att studera verklighetsbilder anges liksom urval och datainsamlingsteknik i föreliggande empiriska arbete.

6.2.1 Hur den andra fallstudieserien kommit till

I samband med en studie av den internationella landsvägstrafiken (TFD 1982:4) formulerades frågan om vilka uppfattningar utrikesåkerierna hade om den marknad och den bransch de arbetar i. Som en del i forskningsprojektet gjordes därför en studie av åkeriernas och speditorsföretagens syn på sin situation (Rask 1982a). Vid dessa fallstudiers initiering var inte företagens verklighetsbilder det huvudsakliga intresset utan fastmer frågan om hur företagen agerar och deras skäl därtill.

Av olika orsaker kom intresset emellertid att riktas mot hur aktören i respektive företag upplevt och upplevde sin egen och företagets situation. Datainsamlingsteknik och även analys kom att riktas mot dessa uppfattningar hos aktörerna.

Den andra fallstudieserien kan således sägas ha fått en inriktning mot verklighetsbilders egenskaper vilken vid fallstudier-
nas början inte var helt medveten. Det bedrivna fallstudiearbetet visade emellertid på verklighetsbilders betydelse för förståelse av strategiskt agerande och blev så småningom en naturlig fokusering. Första fallstudieseriens resultat framstod nu också i annan belysning. Förståelsen av företagens agerande måste inkludera verklighetsbilder.

Frågan kan ställas om det i detta läge inte hade varit möjligt att genomföra en förnyad analys av det fallstudiematerial som existerade från den första fallstudieserien. Att genomföra en sådan analys av verklighetsbilder i de redan studerade företagen hade sannolikt varit möjlig att genomföra men med stora risker för bristande validitet.

En relativt lång tid hade förflutit sedan dessa intervjuer genomfördes varför en återföring till företagen av analysmaterial baserat på tidigare intervjuer skulle komma att ligga för långt i tiden från de första samtalen. Bedömningen gjordes att ett sådant tidsavstånd skulle kunna skapa inkonsistenser i informationen från respektive företag. Återföringen skulle ju komma att ske i en för

företaget helt annorlunda situation vilket antogs skulle kunna skapa svårigheter för penetration och genomskådande (se avsnitt 1.3.1 för en diskussion av dessa dimensioner av accessproblematiken).

Av denna anledning redovisas här den andra fallstudieserien som empiriskt material för en diskussion om verklighetsbilder. I denna fallstudieserie har en del preciseringar av aktörernas verklighetsbilder kunnat göras t.ex. i form av de grafiska aktörsbilderna. Detta diskuteras mer i detalj nedan.

6.2.2 Metoder för att studera verklighetsbilder

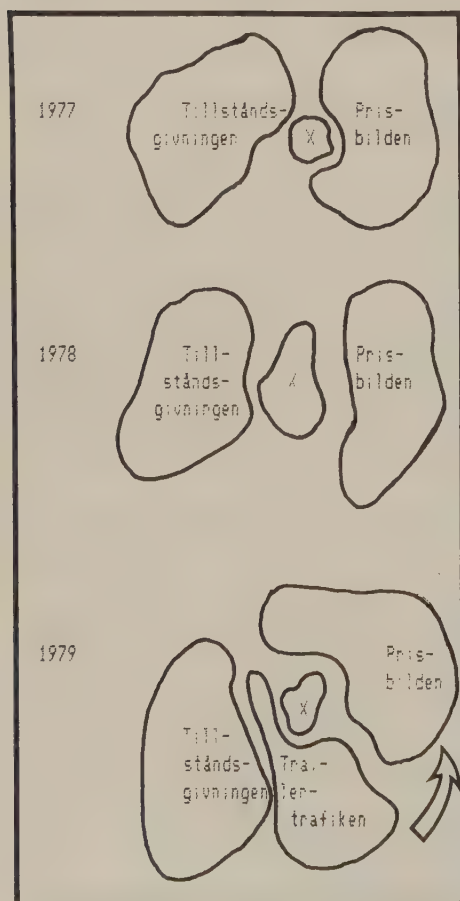
I föregående kapitel har det nämnts att verklighetsbilder, om än under andra benämningar, kan studeras med ett flertal metoder. Den vanligtvis främsta metoden i studier liknande denna är att genom dialog med aktören skapa förståelse för dennes agerande. Andra metoder är språkvetenskapligt inriktade och kan baseras på analys av innehåll i aktörens språk och/eller av språkets syntaktiska struktur.¹⁾ Den språkvetenskapliga metoden kan tillämpas på såväl talspråk som skrivspråk.

I denna studie har samtliga dessa metoder använts. Dialog med aktören är grunden för såväl förståelsen som för inhämtandet av information om aktörens och dennes företags agerande. De språkvetenskapliga metoderna har modifierats i avsikt att kunna genomföras utan att kräva stora resursinsatser. Istället för att analysera språkets innehåll och form med formella analysmetoder har materialet granskats av en språkvetenskapligt kompetent person med erfarenhet från komparativ språklig analys. Dennes bedömning av aktörernas språk refereras senare i detta kapitel.²⁾

Utöver den analys som redogjorts för ovan har aktörerna ombetts att grafiskt beskriva³⁾ hur de uppfattat företagets situation vid olika tillfällen under de senaste åren. Den grafiska presenta-

tionen av verklighetsbilderna har kunnat erhållas från de flesta företagen. Aktören ombads att rita symboliska figurer, efter vissa regler där förhållanden som måluppfyllelsegrad, handlingsutrymme, art av restriktioner samt utvecklingen över tiden skulle anges. Tolkningen av en sådan grafisk illustration av verklighetsbilder exemplifieras nedan:⁴⁾

FIGUR 56: EXEMPEL PÅ TOLKNING AV AKTÖRSBILD



Ftg X är klämt av starka restriktioner (restriktionerna omger nästan hela företaget) och har litet handlingsutrymme (restriktionerna ligger mycket nära företaget).

X har högre måluppfyllelsegrad (den figur som representerar företaget har ökat i storlek) och större handlingsutrymme p g a att tillståndsgivningen ej är så restriktiv. OBS! Måluppfyllelsegraden behöver inte vara relaterad till företaget storlek.

X har lägre måluppfyllelsegrad och mindre handlingsutrymme p g a att trailer trafiken har blivit en stark restriktion (konkurrens) vilket också påverkar prisbilden.

Aktörsbilderna beskriver alltså aktörens bild av hur företaget utvecklats fram till nuläget. Bilderna visar vilka restriktioner

aktören fokuserar på, vilket handlingsutrymme han anser sig ha och hur väl han anser sig ha lyckats.

I rapporten har aktörernas bilder, på grund av framställningstekniska skäl, måst renritas. Så har skett under iakttagande att så noggrant som möjligt ange de ursprungliga bildernas karaktär.

6.2.3 Urval och datainsamlingsteknik

Fallstudierna utformades, vilket har nämnts tidigare, inom ramen för en studie av den internationella landsvägstrafiken, och bedrevs parallellt med ett bredare sökande efter information om det internationella transportsystemets omfattning och struktur. Dessa parallella studier innebar bl a att uppfattningar som aktörerna uttryckte samtidigt illustrerades av uppfattningar, ibland överensstämmande, från andra aktörer i andra företag och organisationer. Möjligheten att på detta sätt finna referenspunkter för aktörernas verklighetsbilder har varit värdefull.

Med utgångspunkt från tillgängliga personella och ekonomiska resurser fastställdes antalet fallföretag som skulle ingå i studien till nio stycken. Dessa nio företag valdes med hänsyn till att en stor variationsrikedom eftersträvades.⁵⁾ Med hjälp av projektkommitten och andra rådgivare i branschen definierades de kategorier av företag som skulle vara representerade.

På grund av att företagen ofta har blandad verksamhet var de föreslagna kategorierna inte möjliga att finna utan det slutliga urvalet av fallföretag kom att uppvisa ett stort antal verksamhetskombinationer och resulterade därför i en större variationsrikedom än den som först bedömdes som tillräcklig. Det planerade respektive det slutliga urvalet presenteras nedan.

PLANERAT URVAL 6)

1) Åkerier med västtrafik

2 stora åkerier
1 medelstort åkeri
1 enbilsåkeri

2) Åkerier med östtrafik

1 litet åkeri
1 stort åkeri

3) Speditionsföretag med lands-
vägsspedition

3 medelstora expeditions-
företag

SLUTLIGT URVAL

1) Åkerier med västtrafik

1 stort åkeri
2 medelstora åkeri

2) Åkerier med blandad väst-
och östtrafik

1 medelstort åkeri (även
inrikestrafik)

3) Åkerier med östtrafik

2 små åkerier

4) Speditionsföretag med
landsvägsspedition

3 medelstora spedi-
tionsföretag

5) Åkerier med nordentrafik

1 medelstort åkeri (även
inrikestrafik)

6) Åkerier med inrikes
trailerdragning

1 litet åkeri (även ren
inrikestrafik)

Med västtrafik avses sådan internationell landsvägstrafik som kräver trafiktillstånd för Västtyskland. Östtrafik utgör således annan internationell landsvägstrafik. På grund av stor knapphet på Västtyska trafiktillstånd anses västtrafiken vara mer ekonomiskt intressant än östtrafiken. Trailertrafiken (semitrailer körs ombord på färja och tas omhand av nationell åkare i ankomsthamnen) har vuxit fram som en reaktion på tillståndsbristen för den konventionella lastbilstrafiken. För trailertrafik krävs alltså ej Västtyska trafiktillstånd.

Det bör markeras att speditiönsföretagen huvudsakligen valdes med hänsyn till att de utgör en viktig samverkanspart till åkeriföretagen i den internationella landsvägstrafiken. Fallstudierna av speditiönsföretagen är alltså menade att utgöra en referenspunkt och därigenom bidra med förklaringar till åkeriföretagens situation och utveckling.

Med den tidigare nämnda kategoriindelningen av fallföretagen som bakgrund diskuterades det planerade urvalet av åkeriföretag med Åkeriföreningen i två län med hög koncentration av utrikesåkerier. I dessa diskussioner togs det fram en lista över företag som skulle passa in i kategoribeskrivningen ovan. I det ena länet kontaktades företagen direkt och i det andra länet tog Åkeriföreningen första kontakten och förberedde åkeriet på det kommande arbetet. Inget av de kontaktade företagen avböjde deltagande i undersökningen.

Vid besöken hos fallföretagen fördes ett samtal mellan åkeriägaren/företagsledaren och forskaren. Samtalet var relativt ostrukturerat och ämnen togs upp allteftersom de aktualiserades av den intervjuade. Mot slutet av samtalet kontrollerades att vissa frågor hade diskuterats. Dessa frågor gällde företagets historiska utveckling och avsåg speciellt de vändpunkter eller omorienteringstillfällen som aktören nämnde. Orsaker och förlopp vid dessa vändpunkter diskuterades ingående.⁷ Samtalen kretsade också till stor del kring aktuella problem och händelser i utrikestrafiken varvid det parallellt bedrivna delprojektet om flöden och struktur i utrikestrafiken kunde ge anledning till preciserade synpunkter från aktörerna.

Samtalen bandades, skrevs ut och skickades till aktören för granskning. Vid det andra besöket gavs aktören möjlighet att korrigera, stryka eller göra tillägg i den första intervjun. Förändringar som aktörerna velat göra har varit mycket små. Huvudsyftet med återbesöket var att fördjupa diskussionen i vissa intressanta frågor som aktualiserades vid första besöket och speciellt att få aktören att grafiskt beskriva hur han upplevde företagets utveckling i relation till restriktionerna i omvärlden. Vid återbesöket

spelades inte samtalen in utan minnesanteckningar talades in direkt efteråt.

Parallellt med fallstudierna analyserades fallföretagens årsredovisningar de senaste 3 - 5 åren och kom därigenom att tjäna som utgångspunkt för diskussioner om lönsamheten i företaget.

Fallstudierna är sinsemellan av skiftande kvalitet beroende på flera faktorer. I vissa företag tog det helt enkelt längre tid att utveckla ett förtroende mellan aktör och forskare, vilket ledde till att vissa frågor inte hann bli tillräckligt djupt penetrerade och/eller att vissa känsliga frågeställningar undveks genom ytliga svar. I något fall saknades årsredovisningar på grund av att företaget är enskild firma.

Ovanstående faktorer har naturligtvis påverkat bearbetningen av fallstudierna genom att det saknas information i vissa frågor och att informationen är tvetydig i andra fall. Detta kommer att framgå av nästa avsnitt.

6.3 Åkeriföretagens verklighetsbilder

Detta avsnitt avser att förmedla en uppfattning om de studerade åkeriföretagens verklighetsbilder. Det empiriska primärmaterialet återfinns i separata bilagor och redovisas således ej här. Det mer förädlade empiriska materialet är ändå av sådan storlek att det ej kan rymmas inom rapporten. För att ändå illustrera resonemangen har två företag, vilka i flera avseende är varandras motpoler, lyfts fram och redovisats mer ingående än övriga. På detta sätt belyses förhoppningsvis variationsrikedomen bland företagen. Övriga åkeriföretag i fallstudieserien redovisas således ej i sin helhet utan positioneras endast i förhållande till de två inledande exemplen. Meningen är att undvika för läsaren tröttande empirisk redovisning men att ändå förmedla en känsla för hur gruppen undersökta företag som helhet förhåller sig avseende verklighetsbilders egenskaper.

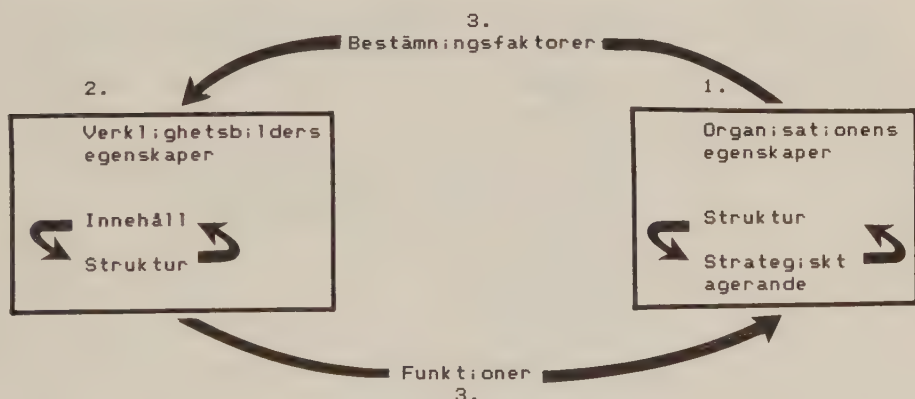
Sist i avsnittet jämförs åkeriföretagen med speditörsföretagen i syfte att klargöra vilka skillnader det finns i verklighetsbilder mellan företag som trots sin artskildhet ändå arbetar på samma marknad.

Avsnittet inleds med att en modell för analys av verklighetsbilder presenteras.

6.3.1 En modell för analys av verklighetsbilder

Genomgående kommer redovisningen av det empiriska materialet göras med en och samma modell. Denna analysmodell kan schematiskt beskrivas enligt i nedanstående figur.

FIGUR 57: ÖVERSIKTLIG MODELL FÖR ANALYS AV VERKLIGHETSBILDER



För respektive företag har beskrivning och analys av punkterna 1 - 3 ovan genomförts. I föreliggande avsnitt redovisas inte samtliga fallföretag separat utan presentationen begränsas till en mer omfattande presentation av två företag och en sammantagen presentation av övriga företag i grupp.

I arbetet med sammanställning och analys av empiriskt material från fallföretagen har modellen enligt figuren ovan preciserats till att avse följande rubriker.

1. Organisationens egenskaper

- Struktur
- x storlek
 - x verksamhetsinriktning (trafik)
 - x verksamhetsinriktning (transportförsäljning)
 - x ekonomiska förhållanden
- Strategiskt agerande
- x historik
 - x mål och yttre strategier
 - x mål och inre strategier
 - x ledningsstil

2. Verklighetsbilders egenskaper

- Innehåll
- Upplevd miljö i form av möjligheter och restriktioner för företaget
- x ekonomiska
 - x politiska
 - x tekniska
 - x beteendemässiga (hos aktörerna på marknaden)
- Marknadens aktörer och synen på dem
- x speditörer
 - x konkurrenter
 - x kollegor och
 - x branschen
- Egna företaget
- x företagets situation
 - x det egna agerandet
- Struktur
- Kognitiv struktur
- x differentiering
 - x antal antagande (beliefs)
 - x antal klasser av antaganden
 - x integration
 - x tids samband "x och y uppträder samtidigt"
 - x förklaringar "x beror på Y"
 - x förutsägelser "x kommer att utvecklas till y"

Värderingsstruktur

- x viljemässiga värderingar
- x målsättningar
- x målsättningsnivåer
- x affektiva värderingar
- x känslor
- x känslors styrka

Aktörsbilder

Grafisk presentation av aktörsbilders utveckling över tiden

Tolkning

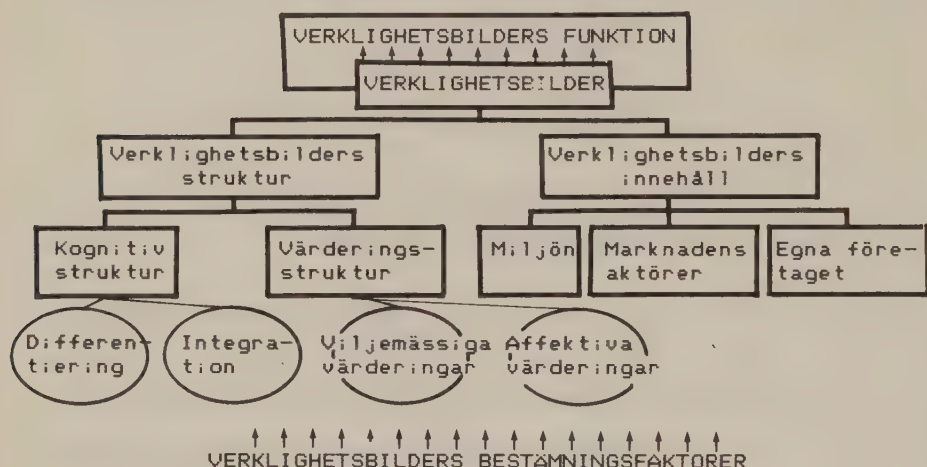
Första tolkning av aktörers verklighetsbilder och deras utveckling över tiden

3. Verklighetsbildernas bestämningsfaktorer och funktioner

Diskussion och tolkning av verklighetsbilders samband med organisationens egenskaper.

Till grund för preciseringen ovan har en ide om verklighetsbilders strukturella konstruktion legat. Figuren nedan försöker avbilda denna ide.

FIGUR 58: VERKLIGHETSBILDERS STRUKTURELLA KONSTRUKTION



Det existerar naturligtvis en stor mängd samband mellan begreppen ovan. De samband vilka har betydelse för formering av begrepp har ritats ut. Andra samband diskuteras först senare i rapporten. Det är t ex möjligt att de utritade relationerna skall betraktas som dubbelriktade. Om denna dubbelriktade relation mellan olika begrepp antas föreligga kan t ex förklaringar ges till varför utveckling av affektiva värderingar kan påverka kognitiv struktur avseende såväl differentiering som integration. 8)

Sammanfattningsvis syftar studiet av åkeriföretags verklighetsbilder till att beskriva verklighetsbildernas innehåll och struktur samt att i en diskussion belysa sambanden mellan verklighetsbilders bestämningsfaktorer och funktioner å ena sidan och företagens struktur och strategiska agerande å andra sidan. Analysmodellen utgör ett redskap härvidlag.

Aktörernas verklighetsbilder har studerats med två angreppssätt. I ett kvantitativt angreppssätt har försök gjorts att genom en variant av innehållsanalytisk metod finna någon form av mått på

verklighetsbilders innehåll och struktur. I ett kvalitativt angreppssätt har aktörers utsagor och agerande tolkats med hjälp av mina egna erfarenheter och kunskaper om åkeriföretags villkor.

I avsikt att kvantifiera aktörers verklighetsbilder har följande analysmetod använts. Metoden kan betraktas som en form av innehållsanalytisk metod utan att för den skull kräva att aktörernas uttalanden nedbryts i sina minsta beståndsdelar. Istället har uttalanden vilka kunnat anses vara relevanta för förståelsen av aktören, företaget och dess agerande listats enskilt för respektive företag varefter materialet som helhet har ordnats i klasser av uttalanden. Klasserna, i vilka aktörernas uttalanden har insortrats, har valts i huvudsak med utgångspunkt från ett perspektiv på organisationers miljösituation. Klassifikationsschemat framgår av nedanstående figur.

De uttalanden som listats har inte endast legat till grund för kvantifiering av verklighetsbilder. De har naturligtvis även utgjort huvudsakligt material bakom förståelsen av såväl den innebörd aktören lägger i sina påståenden som hans faktiska agerande.

FIGUR 59: KLASSIFIKATIONSSCHEMA FÖR AKTÖRERS UTTALANDEN

(För respektive aktör anges antalet uttalanden i respektive klass. Värdemässig laddning avser den betydelse aktören tilldelar fenomenet för honom själv och hans företag.)

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDEMÄSSIG LADDNING		SUMMA	
		Positiv laddning	Negativ laddning		
Före- tagets sekund- där- miljö	politisk/ju- ridisk miljö				
	ekonomisk miljö				
	teknisk miljö				
	beteende- mässig miljö				
Före- tagets arbets- miljö	kollegor/ bransch- organisa- tionen				
	konkur- renter				
	speditö- rer				
Före- taget	företa- gets situa- tion/den eg- na situa- tionen				
	det egna agerandet				
SUMMA					

Analysmodellen anger eftersträvad nivå på information, beskrivning och analys. Det har inte i samtliga fall varit möjligt att på ett likartat sätt uppnå denna nivå. De två åkeriföretag som i efterföljande två avsnitt presenteras är dock representanter för de mer lyckade fallstudierna.

6.3.2 Två fall

Nedan presenteras Schömanns Åkeri AB och Minitrans. Trots att de båda har vissa egenskaper gemensamt har de i sitt strategiska agerande följt olika mönster. Schömanns Åkeri AB kan hänföras till åkerier med traditionellt agerande under det att Minitrans representerar de icke-ortodoxa åkeriföretagen.

Efter presentation av företagen görs en jämförelse dem emellan varefter de placeras in i den helhet som hela den andra fallstudieserien utgör.

6.3.2.1 SCHÖMANNS ÅKERI AB

Schömanns Åkeri AB består av 6 bilar varav 4 går i trafik för olika speditörer. Man bedriver både öst- och västtrafik samt viss inrikestrafik.

Fred Schömann har sedan barnsben burit på drömmen att bli åkare. Vid 15 års ålder gick han till sjöss och under de kommande 10 åren på sjön planerade han för sin framtid när han tröttnat på sjölivet. Antingen skulle han bli åkare på långfart eller farmare i Sydamerika. När Fred sedan träffade sin blivande fru föll det sista alternativet bort.

Under tiden i land mellan resorna tog han trafik kort för lastbil och hade tillfälliga ströjobb. Under en av dessa perioder såg Fred en annons i tidningen om åkeri till salu. Fred köpte åkeriet och dess utslitna Mercedes. Året var 1963.

Åkeriet hade fast körning av höns- och grisfoder till de närmaste större städerna. Fred slet dygnet runt med denna, som det visade sig, dåligt lönsamma trafik. 8 månader höll han på och kom upp i en årsinkomst av 6000 kronor. Han beslöt sig för att försöka med något annat.

På vintern, i början av 1964, fick han så kontakt med Kolimporten vilka hade behov av extra bilar för koldistribution. Fred blev så småningom fast transportör hos Kolimporten och hade under 60-talet 3 bilar i denna trafik. Fred har fortfarande idag (1980) 2 bilar fast hos Kolimporten.

Trafiken hos Kolimporten var emellertid säsongsbetonad och Fred behövde kompletterande trafik speciellt under sommartid. Han körde under 60-talet mycket vete och spannmål från olika centralföreningar men frakten var låg och väntetiderna kunde bli långa. Från en åkare, som Fred gett jobb till vid tidigare tillfällen, fick han tips om ett byggföretag som behövde extra bilar för transport av byggmaterial till ett storbygge i Karl Marxstadt.

1970 flyttade Fred över en bil från Kolimporten till byggnadsföretaget och kom på så sätt in i utrikestrafiken. Transporterna till bygget i Östtyskland tog slut men Fred fick trafik till nästa storbygge som låg i Prag. Utbudet på bilar ökade dock och frakterna sjönk. Fred började nu se sig om efter hemlass, vilket trafiken från början inte hade varit upplagd för. Han skaffade österriketillstånd och kontaktade bl a P X Spedition AB som visade sig ha stort behov av bilar. De han talade med på P X rekommenderade Fred att skaffa sig en bil till och helt sätta in den hos P X.

Fred skaffade sig en begagnad dragare med trailer och gick upp till sina kontaktmän på P X och meddelade att nu kunde han börja köra nästa vecka. Fred fick en chock när kontaktmännen inte kände igen honom utan avfärdade honom med att säga att de kunde ringa honom senare. Fred gick hem och undrade vad han nu hade gett sig in på.

Problemet löstes nästkommande onsdag då en av kontaktmännen ringde och meddelade att de skulle hoppa av från P X Spedition AB och starta egen speditiönsverksamhet där de ville ha med Fred Schömann. Fred började på detta sätt trafik med sin första TIR-bil för Distrans AB under 1972. Trafiken gick helt och hållet på östsidan eftersom Fred inte hade tysklandstillstånd, för vilka han emellertid nu stod i kö.

Trafiken för Distrans utvecklade sig positivt och fram till 1975 hade Fred nu utökat till fyra utrikesbilar. De två inrikesbilarna för Kolimporten hade han fortfarande kvar.

1975 köptes Distrans AB upp av Nya Speditionsbolaget AB som drev trafiken vidare enligt tidigare mönster.

Vid 1977 års förhandlingar om fraktpriser fick inte Fred igenom sina krav utan lämnade Nya Speditionsbolaget med de fyra bilarna och sökte sig till andra speditörer. Han fick kontakt med Generalspedition AB och Nordspedition AB vilka sysselesatte bilarna i trafik på Italien, Jugoslavien och Mellersta Östern.

Fred hade sedan starten av utrikestrafiken i början av 70-talet stått i kö för tysklandstillstånd. Nu började han misströsta vad det gällde att erhålla tillstånd via Transportnämnden. Eftersom 1978 hade varit ett bra år för åkeriet hade han nu råd att istället köpa upp ett väståkeri, förutsatt att Transportnämnden gav sitt godkännande att tillståndet följde med åkeriet.

1979 köpte Fred ett konkurshotat väståkeri och fick tag på ett tysklandstillstånd som han så snart som möjligt fick delat för att användas av två av bilarna som för tillfället gick i Östtrafiken. Dessa två bilar sysselsattes av SnabbTransport AB i deras trafik på Frankrike.

Mot slutet av 1979 hoppade ett par personer av från SnabbTransport och startade Knopf Spedition AB. Man tog med sig frankrikeagenten P Duval Transport S A och Fred fann det för gott att också följa med över till Knopf Spedition AB. Under första halvan av 1980 förde Nordspedition en diskussion med Fred Schömann om han skulle vara villig att utöka sin trafik till Italien. Han skulle i så fall skaffa en dragare till och då sysselsätta två dragfordon för transporter av Nordspeditions trailers i en fast linjetrafik på Italien. Efter prispförhandlingar skrev man kontrakt och Fred började den nya italientrafiken under andra halvan av 1980.

Prispförhandlingarna med Knopf Spedition AB gick emellertid inte alls i lås varför Fred slutade köra för dem med sina två frankrikefordon. Han kontaktade SnabbTransport, hans tidigare frankrikespeditör, och fick där tillfälliga uppdrag på Frankrike. På grund av att dessa tillfälliga uppdrag inte gick att planera kunde han inte längre ha två bilar på ett tysklandstillstånd utan han var tvungen att ställa av den ena bilen.

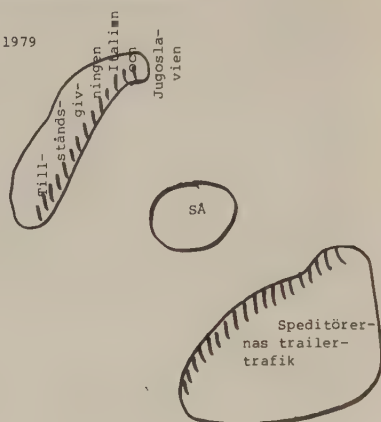
Nu (1980) har Fred Schömann alltså sju bilar i trafik på varadera Mellersta Östern, 1 bil, Italien, 2 bilar, Frankrike, 1 bil, avställd, 1 bil och inrikes 2 bilar. De sista årens utveckling beskriver Fred Schömann i nedanstående aktörsbilder.

FIGUR 60: FRED SCHÖMANN'S BILD AV ÅKERIETS UTVECKLING

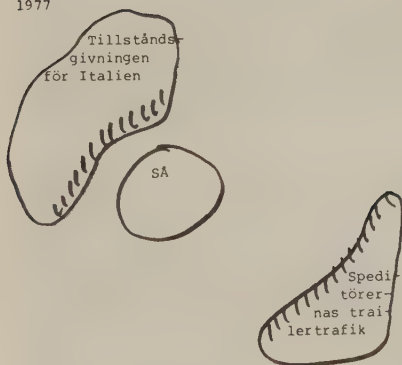
1976



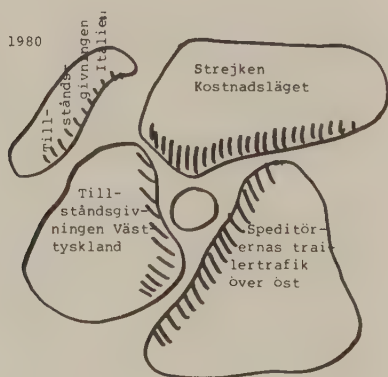
1979



1977



1980



1978



De sista årens årsredovisningar för Schömanns Åkeri AB visar följande bild.

TABELL 4: EKONOMISK UTVECKLING I SCHÖMANNS ÅKERI AB

	1975	1976	1977	1978	1979
Volymtillväxt (realt)		3 %	13 %	4 %	-1 %
Avkastning på eget kapital	0 %	0 %	16,2 %	7 %	0 %
Avkastning på totalt kapital	6,1 %	5,5 %	12,4 %	9,2 %	6,8 %
Avskrivningar	21 % B	26 % B	30 % B	20 % A	10 % A
Soliditet	9 %	7 %	10 %	9 %	6 %
Investeringar/omsättning		14 %	11 %	16 %	20 %

B= Avskrivningar på bokfört värde

A= Avskrivningar på anskaffingsvärde

Fred Schömann är i stort sett nöjd med sin lönsamhet och påpekar att man tidigare har kunnat göra fulla avskrivningar vilket tillhör ovanligheten i åkerinäringen. De allra sista åren har han emellertid börjat bli orolig för finansieringen av bilköpen. Han menar att det är mycket svårt att amortera en bil på fyra år vilket avbetalningskontrakten går ut på. Några andra finansieringskällor finns inte utan Fred har fått skjuta till eget kapital för att klara amorteringarna.

6.3.2.2 M I N I T R A N S

Minitrans, Sven Andersson, har inte skapats över en natt. Svens envisa arbete har ofta lönats med bakslag men hans målmedvetenhet aktiverad av goda medhjälpare, har till sist resulterat i ett företag som kan försörja honom och hans familj.

Minitrans har idag (1980) trafik i egen regi på Jugoslavien med två bilar körda av Sven och en anställd chaufför. Transportförsäljningen sköter Sven under de perioder han är hemma i Sverige. Kundkontakten i Jugoslavien sköter den jugoslaviske rep-
resentanten.

Sven Andersson började i transportnäringen 1963 som chaufför i ett åkeri i Skånestad. Fram till 1973 körde han både inrikes-

och utrikestrafik. Han tyckte om att köra de långa turerna utomlands och började fundera på att starta eget.

Sven hade en god vän på en speditiionsfirma och denne lovade sysselsättning om Sven skaffade bilen. Tillsammans med sin storebror startade han Sven & Åke Anderssons Åkeri AB och började köra för HEL-Trans på Österrike. Snart kom de emellertid underfund om att trafiken inte var lönsam utan sökte sig istället till Jugoslavien där de sedan dess haft sin trafik. Sven ställde sig också i kö för att få tysklandstillstånd för att kunna komma in på den lönsammare tysklandsmarknaden. Han står fortfarande i kö för tysklandstillstånd.

Mot slutet av 1973 fick speditören ekonomiska problem och gick i konkurs varefter resterna av verksamheten 1974 köptes upp av Distrans AB, vilken också hade trafik på Österrike. Sven och Åke följde med över till Distrans som snart frågade om de hade lust att börja köra på Jugoslavien där man hade ont om bilar. Distrans hade gott om gods från Jugoslavien men sämre med exportgods. Eftersom Sven och Åke nu hade var sin bil var de beroende av fulla lass och sökte själva exportgods till Jugoslavien. Utanför Skånestad hittade de ett företag med export av papper till Jugoslavien och fick transportererna som de då kunde kombinera ihop med hemtransporterna för Distrans.

Problem dök emellertid upp och under andra halvan av 1974 infördes exportförbud för cellulosaprodukter och bröderna Andersson fick se sig om efter annat exportgods. De körde för olika speditörer och provade även på mellanösterntrafiken. Lönsamheten var dock dålig och när Sven i tidningen såg att en husfabrikant i staden hade fått exportorder på trähus till Jugoslavien kontaktade han husfabriken och fick så småningom börja köra trähus till Jugoslavien.

Åke, som nu lämnade utrikestrafiken och gick över till inrikes- trafik, sålde sina aktier i bolaget till Sven vilken fortsatte på egen hand med jugoslavientrafiken.

Husfabrikens jugoslaviske representant importerade även annat gods från Sverige och tipsade Sven Andersson om att detta gods skulle kunna kombineras med trähusen. Sven kontaktade den svenske exportören, Swecomp AB, vilken sålde byggnadskomponenter på den jugoslaviska marknaden. Från och med 1975 har Sven Andersson kört Swecomps gods till Jugoslavien.

Under 1975 började Distrans' gods från Jugoslavien att sina och vid mitten av året lade man ner hela jugoslavientrafiken. Läget för Sven var nu besvärligt. Hans speditör hade lagt ner trafiken, det var ont om gods överhuvudtaget och hans transporter för Swecomp var inte tillräckliga för att försörja en hel bil. Dessutom var Swecomps produkter säsonsberoende varför Sven hade mycket ledig kapacitet under delar av året.

Under resten av 1975 och under 1976 hankade sig Sven Andersson fram genom att plocka laster där det överhuvudtaget fanns gods. Han jagade speditörer för att få gods och körde inrikes-, norden- och kontinenttrafik beroende på efterfrågan.

Mot slutet av 1976 började han få fastare relationer med Transped AB, en av speditörerna, och volymen började öka. Sven umgicks med tankar på att tillfälligtvis ta in extra chaufför till hjälp. Han anade inte att han istället stod inför de största smällar han någonsin skulle komma att få.

Problemen började med att bilen vid juletid -76 havererade. Motor och växellåda fick helrenoveras och Svens ekonomi blev ytterligt ansträngd. Räkningarna på reparationen hängde med långt in i 1977. Bilen var nu 4 år gammal, och Sven räknade med att efter reparationen skulle han vara tvungen att behålla den minst 2-3 år till.

I början av 1977 anställde han så en chaufför som hjälp vid vissa toppbelastningar. Trafikvolymen hade ökat och Sven var optimistisk även om ekonomin inte hade repat sig efter haveriet julen -76.

Efter en kort tid togs emellertid den nyanställda chauffören för rattfylleri och fråntogs körkortet. Han var fortfarande anställd men kunde naturligtvis inte bidra till åkeriets verksamhet. Sven sade nu upp chauffören men hade ändå två löner att betala under uppsägningstiden. Facket accepterade emellertid inte uppsägningen som sakligt grundad utan krävde Sven & Åke Anderssons Åkeri AB på skadestånd. Sven gav inte med sig utan kontaktade advokat och gick med hjälp av denne i svaromål.

Under hösten 1977 blev påfrestningarna från haveriet, uppsägningsslönen och den fackliga tvisten så stora att ekonomin rasade ihop och åkeriet gick i konkurs. Sven köpte personligen över bilen, tog över skulderna på den och försökte komma igång igen.

Nu drev han åkeriet som enskild firma och kallade det för Minitrans. Han körde under resten av 1977 och under första halvan av 1978 för Transped AB liksom tidigare.

I samband med övertagandet av konkursboet hösten 1977 behövde Sven Andersson få hjälp från banken med finansieringen. Banken ställde upp men rekommenderade Sven att byta revisor till en som de ansåg var mer lämplig. Genom dessa kriser hade nu Sven, oavsiktligt, fått en grupp rådgivare, bestående av bankman, revisor och advokat. Dessa skulle senare få stor betydelse för honom.

Sommaren 1978 ägnade Sven åt att se över bilen och rusta upp eftersom han inte skulle ha råd att byta inom de närmaste åren. Han lackerade om bilen och började köra igen en bit in på hösten 1978. Han hade hunnit två resor när nästa smäll kom. I

början av oktober var han på väg hem till Sydstad när en personbil sladdade över vägen och frontalkrockade med Sven. Olyckan ledde till att bilen stod stilla 32 dagar för reparation och Sven kunde inte komma igång förrän i mitten av november. Stilleståndet blev mycket påfrestande eftersom försäkringsbolaget hävdade att stilleståndsersättning inte skulle utgå.

När Sven kom igång med körningen igen i oktober 1978 tillfrågades han av Godsspedition AB om han inte ville börja köra för dem istället. Sven fick igenom sitt krav att behålla sitt eget exportgods från Swecomp AB och började köra för Godsspedition i november 1978.

Under våren 1979 ökade trafikvolymen men priserna var fortfarande låga. Sven hade regelmässigt kontakt med sina rådgivare och i dessa diskussioner dök idén om egen expedition upp. Swecomps exportgods till Jugoslavien skulle vara den första biten i godsflödet och det gällde nu att främst få tag på importgods från Jugoslavien till Sverige. Från och med augusti 1979 har Minitrans bedrivit transporter i egen regi.

Den första stora uppgiften för Sven blev naturligtvis att skapa balans i godsflödet. Han hade redan tillräckligt med gods till Jugoslavien men måste nu skaffa nya kunder med gods hem.

Han visste att speditörerna hade stort behov av bilar för importgods från Jugoslavien på grund av att importen hade ökat mycket kraftigt. Ändå betalade Godsspedition AB hemlassen sämre än vad Sven fick för uttransporterna av Swecomps gods. Svens slutsats blev att det måste vara intressant att själv skaffa gods hem från Jugoslavien.

Sportmässan i Stockholm våren 1979 blev startpunkten för Svens sökande. På mässan fick han kontakt med ett antal större sporthandlare vilka importerade sportartiklar från Jugoslavien. De var intresserade att lägga om sina transporter om Sven kunde komma med ett konkurrenskraftigt pris.

Frågan för Sven var nu hur han skulle kunna ta reda på var prisnivån egentligen låg. Hans ersättning från Godsspedition AB visste han låg långt under vad han nu skulle kunna ta ut. Inte heller uppgiften från de potentiella kunderna om att de för närvarande betalade 9.000 - 10.000 kronor för ett hemlass var att lita till.

Sven visste att importörernas hemtransporter från Jugoslavien gick i bilar med mindre kubikutrymme än vad han själv hade. Det borde därför vara möjligt för Sven att ta ut ett högre totalpris. För att inte skrämma sina eventuella kunder med stora belopp offererade Sven transporterna per kubikmeter. Offerten, baserad på en totalkostnad på 13.000 kronor, accepterades.

Sven var ändå inte nöjd med lönsamheten. Vid kontakt med en av

sportgrossisterna fick Sven information om att marknadspriset för en bil om 70 kubikmeter från Jugoslavien till Sverige låg på cirka 12.000 - 13.000 kronor. Efter denna indikation beslöt sig Sven för att gå ut och höja sina egna transportpriser trots att endast en kort tid hade gått sedan uppgörelsen med importkunderna. Kunderna klagade som väntat på prishöjningen, en hoppade av men fyra av importkunderna stannade kvar hos Minitrans. Sven satsade nu på att ge de kvarvarande kunderna den högsta service.

Han sökte efter nya vägar att ytterligare förbättra lönsamheten i Jugoslavientrafiken. Kunderna tog hem sina sportartiklar i stora sändningar och kom därför att hålla stora lager. Sven såg detta som något han kunde göra bättre för kunderna. Han föreslog att de istället skulle ta hem sitt gods i mindre partier för att undvika att binda kapital i lager och för att hela tiden ha aktuella artiklar hemma. Om de lade om sin hemtagning skulle Sven erbjuda en frakttariff baserat på hemtagningskvantiteterna. För sändningar under 10 kubikmeter skulle priset höjas med 35 kronor per kubikmeter. Eftersom samtliga kunder valde hemtagning i mindre kvantiteter kunde Sven höja intäkterna på bilen med ytterligare cirka 3.000 kronor. Han kunde nu dessutom börja söka efter andra kunder med mindre partier. Tidigare hade han inte kunnat ta in dem eftersom de dåvarande kunderna helt utnyttjade bilens kapacitet.

Vid jul 1979 var det tid för ytterligare höjning av frakten. Kunderna hotade med att överlåta transporter till Modern Spedition AB. Sven tackade brevledes för den tid som varit och meddelade att om inte de nya priserna kunde accepteras såg han sig tvungen att avsäga sig transportuppdragen.

Sven fick emellertid behålla sina kunder och var nu nöjd med åkeriets volym och lönsamhet. Under hösten 1979 när verksamheten byggdes upp körde han själv bilen. Efterhand när han fick fler småkunder behövde han vara hemma i större utsträckning och från årsskiftet 1979/1980 har han anställt en chaufför. De turas nu (våren 1980) om att köra varannan vecka.

Svens närmaste framtidsplaner omfattar ny bil under senvåren 1980 och så småningom ytterligare en chaufför. Han tänker också aktivera sig i större utsträckning för att skaffa exportgods och har vissa planer på att starta exporttrafik till Grekland.

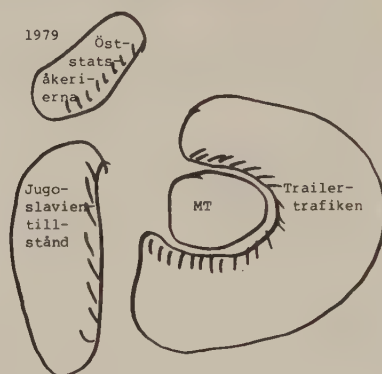
I nedanstående aktörsbilder illustreras Sven Anderssons syn på utvecklingen för Minitrans sedan 1977.

FIGUR 61: SVEN ANDERSSONS BILD AV ÅKERIETS UTVECKLING

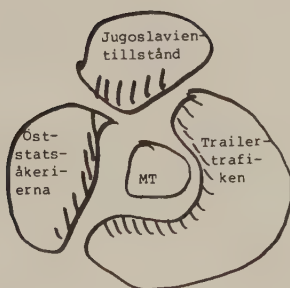
1977



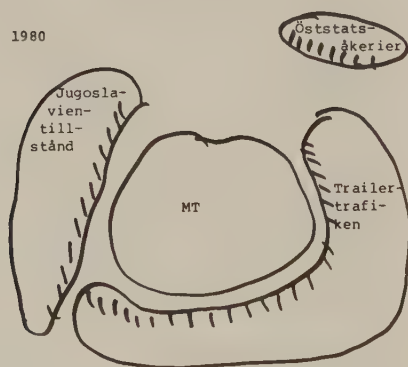
1979



1978



1980



Eftersom Sven Andersson driver Minitrans som enskild firma finns det ej tillgängliga årsredovisningar. En mycket grov bedömning av verksamhetens ekonomi görs i nedanstående tabell.

TABELL 5: VERKSAMHETENS UTVECKLING I MINITRANS

	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Volym	1 bil					2 bilar
Lönsamhet	Dålig lönsamhet		Konkurs		Bra lönsamhet	

Sven Andersson har funderat mycket på hur han skall kunna utveckla åkeriet mot lönsamhet och har då känt av alla de problem som utrikesåkerierna brottas med. Han har genom erfarenhet fått lära sig att hellre organisera och planera än att köra mer.

6.3.2.3 Schömanns Åkeri AB vs. Minitrans - två skilda ideer om åkeriverksamhet

I detta avsnitt genomförs en komparativ analys. De två åkeriföretagens särpräglade egenskaper lyftes fram och presenteras i nedanstående tabellariska sammanställning. Uppställningen följer den mall som redovisades i avsnitt 6.3.1. I tabellen görs en kortare sammanfattande diskussion av skillnader och likheter mellan de två aktörerna, deras företag och deras agerande.

BESKRIVINGS- OCH
ANALYSVARIABEL

SCHMANN'S AKERI AB
Fred Schömann

MINITRANS
Sven Andersson

ORGANISATIONENS EGENSKAPER

STRUKTUR

Storlek

- antal bilar	7	2
- antal anställda	9	1 (förutom Sven Andersson)

Produkter

- trafik	väst 2 bilar, öst (Italien, Saudi) 3 bilar, inrikes 2 bilar	Öst (Jugoslavien) 2 bilar
- transportsystem	konventionell biltrafik	konventionell biltrafik
- verksamhetsgrenar		spedition

Distribution av produkten (transporttjänsten)

- egen distribution	-	egen försäljning
- genom speditör	genom två speditörer	inte längre
- blandat	-	-
- genom LBC	-	-

Intern organisation

- styrelse	enbart formell, FS ensam-ägare	existerar ej, Enskild firma
- ledning	FS är såväl ägare som VD	SA är såväl ägare som VD
- övriga anställda	chaufförer,	chaufför,
-VD's roll	arbetsledare, verkstadsarbete	arbetsledare, chaufför
- lokal-/utrikeskontor	-	representant i Jugoslavien

Extern organisation

- samverkan med andra företag	-	-
- andra externa kopplingar	underleverantörsförhållande till speditör (2 st)	-
- konsulter/rådgivare	revisorn/bokföraren	revisorn, bankdirektören, advokat, den största, äldsta och viktigaste kunden

Ekonomi

- tillväxt/år (realt)	relativt låg lönsamhet 4-5%/år	god lönsamhet
- avkastning TK	7%, minskande	positiv tillväxt
- avkastning EK	0%, minskande	
- avskrivningar	10% av anskaffningsvärdet	
- soliditet	6%, minskande	
- investeringar i förhållande till omsättningen	20%, ökande	

STRATEGISKT AGERANDE

Strategibevarande
Domämförsvarende

Strategiförändrande
Prospektivt agerande

Historik

- start	1963 startade själv med inrikestrafik ca 27 år gammal	Startade 1973 tillsammans med brodern trafik på Österrike. Var då ca 27 år gammal.
- viktigare händelser	1963-start av verksamheten 1970 start av utrikes- trafik, byggmaterial till DDR 1972 skaffade första TIR-bilen 1977 utrikestrafiken blev uppdelad på två speditörer 1979 köpte väståkeri för att komma över tysklands-tillstånd	1963 började som chaufför 1973 startade eget åkeri 1974 startade trafiken på Jugoslavien 1975 skaffade eget gods 1975 köpte ut brodern 1977 ny revisionsbyrå, skaffade advokat 1978 konkurs 1979 tartade igen på egen hand och med egen försäljning

Strategiutveckling	Anpassning till existerande kunder, följt med i kundernas (speditörernas) utveckling. Har under lång tid försökt utöka trafiken på väst.	otillfredsställelse med den traditionella utrikesäkerisrollen. Skapade kunder genom att bedriva transporter i egen regi.
--------------------	--	--

Målsättningar

- aktören	Undvika att, p g a olönsamhet, riskera privat ekonomi. (Borgensförbindelser)	Dräglig sysselsättning, ej behöva jobba för hårt, hålla kontakt med kunderna.
- företaget	Lönsamhet genom utökning av västtrafiken.	Lönsamhet genom utökning av västtrafiken, hålla sig liten, bättre lönsamhet genom organisation och inte fler bilar

Strategier

Tveksam till utvidgning av företaget, möjlighet västtrafiken. Eventuellt satsa på dragning av speditörs trailers samt att sköta service på trailers. Driva egen marknad). Köpa väståkeri, verkstad. Sköta papperen ordentligt. Gå in för mer fasta körningar.	Egen expedition. Satsa på småkunder och styckegods genom att tillämpa viss prispolitik och erbjuda vissa transportrelationer. Hög kundservice. Marknadsspecialisering (geografisk specialisering). Köpa väståkeri, Trailersystem.
---	---

Strategiutvecklingsprocessen

- strategiformulering	Tänka själv. Diskutera ekonomi med revisorn.	Ekonomisk medvetenhet. Ta fram idéer själv. Samråda med banken, advokaten, revisorn och kunderna.
-----------------------	--	---

-strategigenomförande

Kontinuerligt informera personalen. Genomföra strategier i samarbete med speditörerna.	Efter samråd genomföra strategier själva.
--	---

Miljöberoende

Självutlöst

VERKLIGHETSBILDERS EGENSKAPER

INNEHÅLL

Fokusering

- | | |
|--|--|
| 1. Speditörerna (negativt) | 1. Politiska restriktioner (negativt) |
| 2. Politiska restriktioner (negativt) | 2. Det egna agerandet (positivt) |
| 3. Kollegerna och branschen (negativt) | 3. Kollegerna och branschen (negativt) |

Innehåll i de bilder som fokuseras

- | | |
|--|--|
| 1. Speditörernas agerande missgynnar de svenska åkerierna | 1. Den politiska regleringen hindrar svenska åkeriers utveckling. Svårast för åkerier utan tysklands-tillstånd. |
| 2. Den politiska regleringen hindrar svenska åkeriers utveckling. | |
| 3. De svenska åkarna har för dålig sammanhållning och är okunniga i ekonomi. | 2. Nöjd med verksamheten. Positiv inför framtiden. Medveten framtida inriktning. |
| | 3. De stora utrikesåkerierna styr utdelningen av tysklandstillstånd till sig själva. Det lönar inte att överklaga. |

En kvantifiering av verklighetsbilden

Fred Schömann
Schömanns Åkeri AB

Sven Andersson
Minitrans

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDEKASTIS LADDNING		SUMMA
		Pos. l.v. laddn. ng	Negat. v. laddn. ng	
Före-	polit. sk./un- r. dist. m. l. j. ö		6	6
tagets	ekon. sk m. l. j. ö			7
sekund-	tekn. sk m. l. j. ö		1	6
där-	betred- mass. g m. l. j. ö			
m. l. j. ö	kollega/ bransch- organ. sa- tionen		4	4
Före-	konkur- renter		1	1
tagets	sped. lö- rer	1	8	9
arbets-	förelä- gets s. l. u. a- tion/ den eg- na s. l. u. a- tionen	1	2	3
m. l. j. ö	det egna ägarandet	3	1	4
SUMMA		5	23	28

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDEKASTIS LADDNING		SUMMA
		Pos. l.v. laddn. ng	Negat. v. laddn. ng	
Före-	polit. sk./un- r. dist. m. l. j. ö		17	17
tagets	ekon. sk m. l. j. ö			
sekund-	tekn. sk m. l. j. ö		1	1
där-	betred- mass. g m. l. j. ö	1		1
m. l. j. ö	kollega/ bransch- organ. sa- tionen	1	5	6
Före-	konkur- renter	1	4	5
tagets	sped. lö- rer		3	3
arbets-	förelä- gets s. l. u. a- tion/ den eg- na s. l. u. a- tionen	2	1	3
m. l. j. ö	det egna ägarandet	15	1	16
SUMMA		20	32	52

STRUKTUR

Kognitiv struktur
- differentiering

Mindre antal relevanta
uttalanden

Större antal relevanta
uttalanden

- integration

mindre antal sambands-
omgivelser mellan olika
diskuterade företeelser

Större antal sambandsangivelser
bl a i form av längre resonemang
om olika företeelsers orsaker
och effekter

Värderingsstruktur

- viljemässig
struktur

De målsättningar som anges är
vaga och övergripande. Mål-
medel resonemangen är av
tentativ karaktär.

Målsättningar är relativt mer
preciserade och användbara för
strategiformulering. Mål-medel
kedjor finns uttalade.

- affektiv struktur

Oro inför framtiden speciellt Starkt självförtroende och förvå-
med hänsyn till den ökade tansfull inför framtiden. Har kri-
skuldsättningen och risken för serna bakom sig och har genom sin
privatekonomin. FS är rädd för "aktivering" bevisat sin egen för-
framtiden. måga för sig själv.

I en särskilt redovisad språkligt-stilistisk analys (Bilaga 3.)
har de två aktörernas språk granskats. Tanken bakom analysen är
att språket avspeglar våra verklighetsbilder och vårt sätt att
tänka. Ur rapporten kan följande citeras.

"Den större effektivitet, det större 'flyt' man tycker sig märka
i Sven Anderssons framställning torde bero inte så mycket på
avsaknaden av tveksamhetssignaler som på det faktum att hans
längre, sammanhängande repliker förefaller uppenbart planerade.
Hans talstrategier kännetecknas av en effektiv koppling mellan
de olika meningsenheterna. I en i och för sig mycket enkel
språkform använder han ofta grepp som inpräntande identisk upp-
prepning, varierad upprepning och antiteser (motsatser), liksom
han ibland ger en sammanfattande avslutande replik. Associa-
tionskedjorna är logiska, ologiskt avbrytande inskott och omoti-
verade sidotankar märks mycket litet. Allt detta är drag som
tiderna igenom kännetecknat god muntlig språkfärdighet.

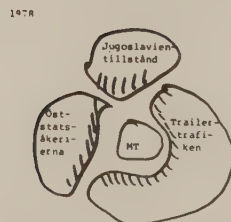
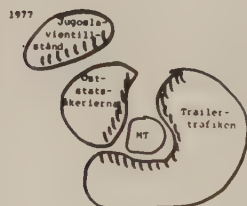
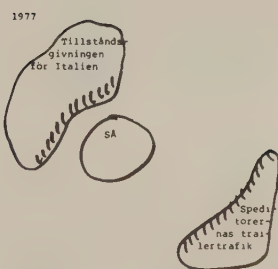
Medan svårigheter att uttrycka sig klart och väl-disponerat inte
helt nödvändigt förutsätter oförmåga att tänka klart och väl-
disciplinerat, förutsätter Anderssons typ av språkbehandling att
han gjort en tankemässig bearbetning av frågorna han besvarar.
Självfallet ger innehållets grad av relevans i förhållande till
problemen och dess överensstämmelse med verkligheten ett mått på
talarens förutsättningar att utreda orsaker till och finna
lösningar på problem."

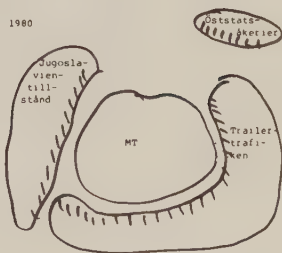
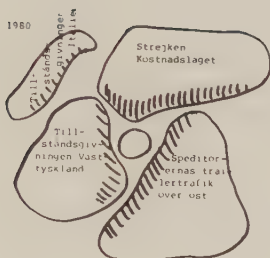
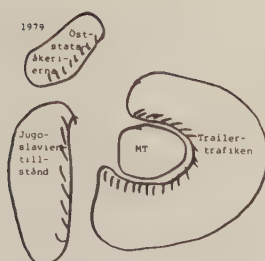
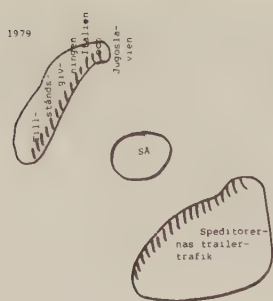
AKTÖRSBILDER

aktörens bild av
utvecklingen de
senaste åren

Fred Schömans bild av
utvecklingen av verksamheten
; Schömanns Åkeri AB de se-
naste åren.

Sven Anderssons bild av utveck-
lingen av Minitrans de senaste
åren.





TOLKNING

Fred Schömann betraktar sig som en åkare i allmänhet. Han ser att hans företag står inför problem och han oroar sig för framtida stora krav på kapital för investeringar.

Att det har blivit så här beror på att ubudet av transportkapacitet är så stor i relation till det efterfrågade behovet. (Överkapacitetsproblemet?) Speditörernas sätt att spela ut åkarna mot varandra möjliggörs av åkarnas dåliga sammanhållning och bristande ekonomiska kunskaper.

Sven Andersson har efter sina tidigare problem repat nytt mod och driver nu verksamheten med ett självförtroende som aldrig förr. Hans satsning på att skaffa eget gods har lyckats och alla möjligheter ligger öppna. Han är inte längre beroende av speditörer utan kan styra sin verksamhet efter eget gottfinnande.

Han ser hinder för sin utveckling i svårigheter att få tag på tysklandstillstånd, vilka de stora utrikesäkerierna idag lägger beslag på.

I det dagliga arbetet konfronteras han ofta mot speditörerna både i Sven har i stort sett accepterat ständiga försök från deras sida att detta förhållande och ser sina pressa priserna men också i situationer då de slarvar med transportdokumenten, skyller på åkaren vid förseningar eller i allmänhet inte uppträder seriöst. Fred's beroende av speditörerna är emellertid stort och han har svårt att frigöra sig från dem.

Konkurrens saknas inte, bl a är trailertrafiken en svår sådan, men genom att organisera och välja lämpligt gods menar Sven lönsamheten kan hållas uppe. Därför tycker han att det blir allt viktigare att hålla god kontakt med kunderna.

För att kunna bygga upp en mer kontinuerlig trafik vill Fred utveckla sin västtrafik. Hans möjligheter till detta är emellertid små eftersom Transportrådet inte delar ut tillstånd. Fred kan i denna situation inte göra så mycket.

Sven vet vad han vill och anser att han har stora möjligheter att nå sina uppställda mål.

VERKLIGHETSBILDERS BESTÄMNINGSFAKTORER OCH FUNKTIONER

DISKUSSION OCH TOLKNING

Fred har under sin åkarkarriär varit åkarrollen trogen. Han har sett som sin uppgift att sköta transporter på effektivast möjliga sätt. Han har varit jämförelsevis framgångsrik och har t ex lyckats göra fulla avskrivningar de senaste åren. Bl a av denna anledning har han inte närmare funderat på att förändra sin verksamhet. Han har inte heller sett exempel på någon annan som har gjort genomgripande förändringar av åkeriverksamhet. Hans externa kontakter, förutom speditörerna, begränsas till revisorn vilken inte kan matcha Fred i diskussioner om åkeriets framtid. Samtalen med revisorn inskränker sig till ekonomins situation.

Ekonomi bekymrar Fred och han är tveksam till verksamhetens framtid. Framtiden är dessutom opåverkbar eftersom så mycket bestäms av myndigheternas agerande i tillståndsfrågan.

För Fred Schömann finns det inte många frihetsgrader. Hans operativa verksamhet är hårt kopplad till speditörernas verksamhet och hans framtida utveckling är avhängig myndigheternas ställningstaganden. Det återstående utrymmet för att utveckla företaget blir att driva åkeriet mer effektivt, sköta servicen på egen hand, se till så att papperen hanteras riktigt och se till så att chaufförernas kompetens och kapacitet utnyttjas på bästa möjliga sätt. Fred har, som många andra åkare,

Sven Andersson hade under många år som anställd chaufför funderat på vad det skulle innebära att starta åkeri. Trots att han torde ha varit präglad av traditionella åkarroller startade han snart egen trafik på Jugoslavien. Enligt hans syn var det helt rimligt att åkerier inte endast kör speditörsgods utan också kör eget gods.

För Sven har åkeriverksamheten inte endast betytt operativ drift av lastbilen (lastbilarna). Även de yttre villkoren i form av transportkunderna har för honom varit en variabel att ta hänsyn till i verksamheten. Med den pressade lönsamheten han levde med under några år i mitten av 70-talet fick han lära sig att egen aktivitet är den enda lösningen på dålig sysselsättning.

I samband med kriserna i verksamheten 1977-1979 kom han att behöva hjälp av externa personer. Banken krävde att han skulle byta revisor. Sven hade genom konflikten med facket etablerat kontakt med advokat och bankdirektören var en viktig person för att skaffa finansiering till nystart av åkeriet efter konkursen. Dessa personer kom att, i relationen med Sven, fungera som rådgivare och samtalspartners. När lönsamheten i det nystartade åkeriet inte ville infinna sig trots god sysselsättning växte idén till aktivering i form av egen trafik fram.

Diskussionerna med dessa rådgivare torde ha varit en mycket betydelse-

funnit att företagets utveckling går genom en hög grad av inre effektivitet. Fred har lyckats med detta. Att han lyckats har förstärkt hans uppfattning om att han valt rätt väg.

Fred Schömanns verklighetsbilder är förhållandevis mer fokuserade på marknadens aktörer (speditörerna ; huvudsak) än på miljöförhållandena. Detta är den traditionella synen ; åkerierna på den egna situationen. Problemen och hindren för utveckling anses bero på bl a speditörernas oseriösa agerande och överkapaciteten i branschen. Dessa verklighetsbilder fränsäger åkaren hans egen handlingskraft vad gäller förhållandena på marknaden och anvisar istället den operativa verksamheten som den strategiska faktorn för framgång. Verklighetsbilderna riktar in åkarens kraft och intresse på den operativa driften av lastbilarna.

Förklaringar till framväxten av dessa verklighetsbilder finns i Freds utveckling och situation som åkare. Han har lyckats tillräckligt väl med sitt företag för att hittills inte ha behövt fundera på strategiska förändringar. Han har inte heller gått igenom kritiska händelser som fått honom att omvärdera sin attityd till t ex speditörerna. Han saknar rådgivare som kan föra in nya verklighetsbilder i hans tänkande. Han saknar rådgivare att bolla idéer med. Han är hänvisad till att fundera på egen hand utan möjlighet att bli tvingad att precisera sina idéer.

full faktor i utvecklingen av Svens syn på den framtida verksamheten i åkeriet. I diskussionerna var Sven tvungen att precisera sina planer och formulera dem på ett sådant sätt att de skulle ha en egen logik och vara trovärdiga.

Diskussionerna torde också ha gett Sven ett självförtroende ; och med att han inte själv behövde stå för de moraliska konsekvenserna av beslutet. Acceptansen hos rådgivarna ökade trovärdigheten i stragegin och frigjorde Svens krafter för handling.

När sedan det visade sig att det var en lyckosam strategi förstärktes Svens bild av den egna företagets situation och förmåga ; det egna agerandet. Med framgång följde tillitron till att själv kunna påverka sin verklighet.

Genom att Sven har fått upp ögonen för möjligheten att göra något på egen hand har den potentiella handlingsrepertoaren vuxit. Han har börjat fundera på verksamheter som ligger långt från den traditionella åkarrollen.

Den ökade direktkontakten med transportkunderna har också lett till att Sven, trots att åkeriet fortfarande är litet, måste sätta av tid för administration och marknadsföring av sina tjänster. Detta har tvingat honom till en ökad planmässighet i verksamheten. Han menar att det är viktigare att organisera mera än att köra mera.

NYCKELKARAKTÄR

HOS VERKLIGHETS- BILDERNA

Bestämningsfaktorer

- smal affärsidé
- inga rådgivare
- ensamhet
- duktig åkare

Innehåll

- speditörerna är ett problem
- myndigheternas agerande hindrar utvecklingen av åkeriet
- åkarna kan inte ta betalt, skaffar sig för stor kapacitet
- åkeriet går bra

Struktur

- allmänt formulerade målsättningar
- oro inför framtiden
- begränsat antal klasser och samband dem emellan i den kognitiva strukturen

Funktion

- fokusering på inre effektivitet
- istället för yttre effektivitet
- external-locus-of-control
- smal affärsidé

Bestämningsfaktorer

- bred affärsidé
- rådgivare
- kundkontakter

Innehåll

- åkeriet går bra på grund av det egna agerandet (ändring av affärsidén)
- Åkeriets verksamhet hindras i utvecklingen av avsaknaden av tysklandstillstånd

Struktur

- preciserade målsättningar och beslutsamhet att genomföra åtgärder för att nå dem
- positiv attityd till sig själv, åkeriet och framtiden
- förhållandevis större antal klasser och samband dem emellan i den kognitiva strukturen

Funktion

- fokusering på marknaden som en handlingsvariabel
- internal-locus-of-control
- vidgad affärsidé

6.3.3 Den andra fallstudieseriens åkeriföretag som helhet

Sammanlagt har åtta åkeriföretag studerats. I föregående avsnitt presenterades och analyserades två av dessa företag. De avsågs uppvisa var sin särpräglad profil i verklighetsbilder, strategiskt agerande och företagsstruktur. De övriga sex företagen har analyserats på motsvarande sätt.

Fullständiga fallbeskrivningar av de resterande sex företagen kommer inte att återges här. Istället kommer en diskussion och analys av samtliga åtta åkeriföretag som grupp att genomföras. I denna diskussion och analys är syftet att för det första framhäva de eventuella likheter som kan finnas avseende organisatorisk struktur, verklighetsbilder, strategier och samspelet dessa aspekter emellan. För det andra är syftet att peka på de skillnader som finns mellan företagen samt att på ett tentativt sätt relatera dessa skillnader till de grundläggande egenskaper vilka nämnts ovan.

Analysen av de åtta företagen kommer senare (avsnitt 6.3.4) att sättas i relation till en motsvarande analys av tre speditörsföretag för att i ett ännu senare skede ligga till grund för en teoriansats om hur verklighetsbilder, strategiskt agerande och företagsstruktur är kopplade till varandra. (Avsnitt 6.4)

I de efterföljande avsnitten kommer analysen att genomföras stegvis. Först studeras åkeriföretagens organisatoriska struktur, varefter intresset vänds mot deras strategiska agerande för att i tredje avsnittet riktas in mot verklighetsbilderna. Under analysens gång grupperas åkeriföretagen efter sina egenskaper avseende struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder. Dessa grupperingar utnyttjas sedan till slut genom att frågan om en typologi över åkeriföretags verklighetsbilder prövas.

6.3.3.1 Åkeriföretagens struktur

I detta avsnitt redovisas strukturen i åkeriföretagen ett efter ett. Avsnittet avslutas med att åkeriföretagen grupperas med hänsyn till sin struktur. En diskussion av skillnader och likheter genomförs. Speciellt kommer frågan om aktörernas informationsutbyte med miljön att prövas.

SCHÖMANNS ÅKERI AB

Se tidigare redovisning

MINITRANS

Se tidigare redovisning

ÅKERISPEDITION AB

Åkerispedition AB är ett av landets största utrikesåkerier. Johan Brandberg (48 år), företagets ägare, har själv drivit företaget från starten. Sedan något år har man alla transporter i egen regi.

Åkerispedition har cirka 100 anställda och drygt 100 bilar med vilka trafik bedrivs på i huvudsak västeuropa. I den mån man måste serva kunderna bedrivs även inrikestrafik i anslutning till utrikestransporten. Åkerispedition har inte ännu gått in på trailertrafik utan har lagt upp sitt transportsystem på konventionell biltrafik.

Förutom biltrafiken har Johan Brandberg utvecklat verksamhet med egen spedition och sedan några år har han helt lämnat speditörerna och driver all trafik i egen regi. Åkerispedition har nu direktkontakt med sina kunder. Den egna speditionen har krävt att man startat dotterbolag i Västtyskland.

Kundkontakten är en källa för impulser till Johan Brandberg. Han har även i övrigt ett brett kontaktnät med rådgivare. Inom företaget har han delegerat ansvar till avdelningar för speditorsverksamhet och verkstad. Johan är såväl ägare till företaget som verkställande direktör. Styrelsen fungerar på småföretagsvis på endast ett formellt sätt. Beslut och överväganden diskuteras, förutom i familjekretsen, även med de som håller i speditionen och i verkstaden.

Verksamheten i Åkerispedition har dålig lönsamhet. De senaste åren har varit förlustår. Volymutvecklingen har varit stark vilket har resulterat i en mycket låg soliditet.

TRANSKOMP AB

Transkomp är ett av de större utrikesåkerierna och har uteslutande trafik på Västeuropa. Man har sedan många år samarbete med två speditiönsföretag. Företaget startades och ägs av två kompanjoner; Viktor Johansson (40 år) och Sven Rydberg (40 år).

I Transkomp sysselsätts 23 bilar och cirka 35 anställda. Med dessa resurser bedriver man trafik på hela västeuropa i speditörers regi. Transportsystemet är baserat på konventionell biltrafik.

De två kompanjonerna har organiserat företaget så att Viktor tar hand om det administrativa och Sven ansvarar för verkstad, fordon och anställningsärenden. Större frågor diskuteras kompanjonerna emellan och med fackklubben. Revisorn och speditörerna är de externa personer man mest har kontakt med.

Den omfattande verksamheten, speciellt i Västtyskland motiverade att man för några år sedan startade dotterbolag där. På grund av dålig lönsamhet har man nu lagt ner detta.

Företagets ekonomiska situation är mycket besvärlig. Bland annat har de två kompanjonerna fått tillskjuta nytt ägarkapital för att hålla soliditeten och likviditeten uppe. Transkomp har vuxit mycket kraftigt men har de senaste tre åren gjort mycket stora förluster. Soliditeten är mycket låg och företaget befinner sig i en krissituation.

FAR & SON AB

Far & Son Transport AB är ett medelstort utrikesåkeri med västtrafik för ett av de största speditiönsföretagen. Rune Bergman (62 år) startade verksamheten och har hittills själv ägt och drivit företaget. Nyligen har han börjat förbereda företaget för generationsskifte till sina söner.

Rune Bergman har utvecklat sin verksamhet till att omfatta 7 bilar och 10 anställda vilka sysselsätts med trafik på västeuropa. Han har avtal med speditör vilken sköter försäljningen och pappershanteringen mot kunder och tullmyndigheter. Rune Bergman bedriver endast konventionell biltrafik.

Företaget, vilket nyligen blivit aktiebolag, är ägandemässigt uppdelat på Rune och hans båda söner. Rune är emellertid fortfarande VD och har som arbetsledare ansvar för planering av bilar och chaufförer samt att hemmakontoret sköts. Rune har slutat med chaufförsarbetet.

Viktigare frågor i åkeriet diskuteras inom familjens ram på ett informellt sätt. Styrelse i egentlig mening existerar inte. Rune diskuterar en del frågor med speditören som han har nära relationer till. Han är också med i den transportörförening vilken är knuten till speditiönsföretaget.

Lönsamheten är svår att bedöma eftersom företaget tidigare varit enskild firma och redovisningshandlingar inte har varit tillgängliga. Rune är emellertid nöjd med verksamhetens lönsamhet även om det enda år som finns redovisat i aktiebolaget visar förlust och låg soliditet.

GAMLA GRUSBOLAGET AB

Gamla Grusbolaget har de senaste fem åren ändrat sin verksamhet och bedriver nu utrikestrafik på Mellersta Östern, Österrike och Italien. Trafiken med åkeriets tre utrikesbilar går uteslutande på östsidan eftersom man ännu inte erhållit västtyska trafiktillstånd. Gamla Grusbolaget har sedan ett par år tillbaka samarbete med speditörsföretagen Generalspedition AB och P X Spedition AB. Man bedriver konventionell biltrafik.

Stig Christensson (32 år) och hans bror driver företaget idag och har förutom utrikestrafik kvar vissa delar av den tidigare schaktverksamheten. Stig har ansvar för utrikestrafiken och är den som på hemmaplan tar hand om bilarna när de kommer hem, servar dem och tar i de flesta fall också hand om lastning och lossning ute hos kunderna. Brödernas far startade åkeriverksamheten och är fortfarande den som äger företaget. Han är emellertid inte längre aktiv i åkeriet.

Inom familjens ram diskuteras frågor av större betydelse. Ofta har man ett samråd med speditörerna. Annars agerar Stig Christensson till stor del på egen hand.

Stig Christensson anser att lönsamheten inte är bra men att den har förbättrats bl a på grund av att de sökt sig bort från schaktverksamheten. Företaget har i och med utrikestrafikens start vuxit kraftigt under ett par år.

NYA ÅKERIET AB

Karl Åkesson (40 år) köpte för ett par år sedan Nya Åkeriet AB vilket då var på konkursens brant. Verksamhet för de 11 bilarna omfattar till största delen inrikes fjärrtrafik för Fjärrspedition AB men man har även norgetrafik för Godsspedition AB. Av de 11 bilarna sysselsätts 2 bilar med norgetransporter. Karl Åkesson har över 20 anställda.

Nya Åkeriet kör alltså speditörstrafik och Karl tar tillvara sina intressen bl a genom medlemskap i Transportörföreningen som är knuten till speditörsföretaget. Genom sin bakgrund som ingenjör i byggbranschen har han ofta kommit i kontakt med åkeriers verksamhet sett från transportköparnas synvinkel.

Nya Åkeriet AB har de senaste fem åren nästan inte gjort några avskrivningar alls vilket tyder på att lönsamheten varit mycket dålig. Soliditeten är så gott som obefintlig. Företaget befin-

ner sig i en svår krissituation. Karl har de senaste åren minskat antalet bilar i åkeriet.

PER ROBERTSSON, STORSTAD LBC

Per Robertsson (35 år) utför inrikes dragning av trailers i internationell trafik. Per är medlem i Storstad LBC varifrån han får sina transportuppdrag. Storstad LBC har samarbete med ett flertal speditörer och sysselsätter cirka 20 dragbilar med trailerdragning. Trailerdragning är en relativt ny verksamhet i Storstad LBC vilken annars mest är inriktad på lokala transporter.

Per Robertsson startade med dragbilsverksamheten i samband med att Storstad LBC tog upp trailerdragningen. Per har nu två bilar, en som är sysselsatt med trailerdragning och en som är sysselsatt med andra inrikestransporter. Per har en chaufför anställd.

Per Robertssons kontakter med personer i branschen avspeglar verksamhetens organisation. Han har ingen personlig kontakt med speditörer utan får uppdrag och annan information från LBC. Bokföraren/revisorn är vid aktuella tillfällen också en person han utbyter tankar med.

Per är missnöjd med lönsamheten i åkeriet och har allvarliga planer på att upphöra med verksamheten. (Så skedde också senare.)

Även Storstad LBC anser att lönsamheten i trailerdragningen är otillfredsställande bl a på grund av stort utbud av transportkapacitet.

När nu en klassificering av de åtta åkeriföretagen skall göras aktualiseras frågan om vad som är betydelsefulla strukturaspekter. Syftet med fallstudierna är att beskriva och analysera åkeriföretagens verklighetsbilder med avseende på innehåll, struktur samt deras beroende av och påverkan på organisationens strategi. En strukturell egenskap som har stor betydelse i detta sammanhang är företagets/aktörens möjlighet till att utbyta tankar med andra personer, att bli påverkad av andra personer, att få information om organisationens miljö etc. Som ett mått på denna strukturella egenskap kommer jag att använda begreppet organisationens/aktörens informationsutbyte med miljön.

Vad som karakteriserar öppet informationsutbyte med miljön framgår av nedanstående tablå.

Öppet informationsutbyte
med miljön karakteriseras
av

- o Förekomst av etablerade
externa personkontakter
- o Förekomst av kundkontakter
- o Förekomst av personkontakter
inom företaget

Med externa personkontakter avses sådana som direkt berör aktören i hans roll som företagare men som ändå inte är sprungna ur det traditionella åkerinäringssystemet. Med kundkontakter avses direkt kontakt med slutkunder och således ej t.ex. förmedlingsföretag.

De tre grunderna för informationsutbyte med miljön kan hänföras till externa rådgivare, egen försäljningsorganisation och storlek på företaget. Med dessa indikatorer på informationsutbyte kan företagen grupperas. (Det förekommer naturligtvis mellanformer på så sätt att de tre indikatorerna inte alltid samvarierar. Här har endast syftet varit att i en intuitiv analys bedöma företagens läge i en skala avseende informationsutbyte med miljön).

FIGUR 62: FALLFÖRETAGENS INFORMATIONSENTBYTE MED MILJÖN

Äkeriföretag	Kundkontakter	Övriga externa personkontakter	Interna personkontakter
Minitrans	Omfattande	Omfattande	Inga
Schömanns Äkeri AB	Inga	Begränsade	Begränsade
Äkerispedition AB	Omfattande	Omfattande	I viss omfattning
Transkomp AB	Begränsade	Begränsade	I viss omfattning
Far & Son AB	Begränsade	Begränsade	I viss omfattning
Gamla Grusbolaget AB	Inga	Begränsade	I viss omfattning
Nya Äkeriet AB	Inga	Begränsade	Begränsade
Per Robertsson, Storstad LBC	Inga	Begränsade	I viss omfattning (Inom LBC)

Som en grov gruppering kan följande indelning göras:

Företag med öppet informationsutbyte med omvärlden

Äkerispedition AB
Minitrans

Företag med normalt informationsutbyte med omvärlden

Transkomp AB
Far & Son AB
Gamla Grusbolaget AB

Företag med avgränsat informationsutbyte med omvärlden

Per Robertsson
Schömanns Äkeri AB
Nya Äkeriet AB

Informationsutbytet med omvärlden är i ovanstående klassificering en funktion av företagets struktur (försäljningsorganisation, rådgivare, storlek). Företagens strategiska agerande har också en koppling till informationsutbytet. Detta agerande skall anges i nästa avsnitt.

6.3.3.2 Åkeriföretagens strategiska agerande

I kommande avsnitt redovisas åkeriföretagens strategiska agerande. Liksom i föregående avsnitt görs redovisningen för ett företag åt gången. Avsnittet avslutas som tidigare med en klassificering av de åtta åkeriföretagens strategiska agerande.

SCHÖMANN'S ÅKERI AB

Se tidigare redovising

MINITRANS

Se tidigare redovising

ÅKERISPEDITION AB

Johan Brandberg startade åkeriverksamheten tillsammans med sin bror 1962 men redan efter några år köpte han ut brodern och drev verksamheten på egen hand. Han kom tidigt att, vid sidan om speditörtrafiken, ta egen kontakt med kunderna och sälja transporter i egen regi. Den fortsatta utvecklingen innebar att Johan Brandberg 1965 startade egen förtullningsverksamhet och att han 1980 bröt med speditörerna för att helt på egen hand sälja transporter.

Utrikestransporterna har genomförts med konventionella fordon. Man kan emellertid se hans beslut 1980 att gå över till fordon bestående av dragbil med trailer, som en förberedelse för att så småningom etablera trafik med frigående trailers, dvs den typ av trafik som hittills speditörerna själva bedrivit.

Åkerispedition har utvecklats från enbilsåkeri via storåkeri till transportföretag med egen marknadsbearbetning. I denna utveckling har Johan Brandbergs roll förändrats från att ha varit chaufför via arbetsledare till företagsledare i traditionell bemärkelse. Företagets produktionssystem har förändrats i och med att en övergång till trailertrafik kan förväntas.

Företagets policies för investeringar och underhåll har preciserats. Man har genom att endast köra med ett bilmärke kunnat bygga upp en egen hög kompetens avseende underhåll och service.

Sammanfattningsvis har företagets strategiska agerande präglats av successiv övergång från att ha varit underleverantör till att verka som ett företag med egna produkter.

De målsättningar Johan Brandberg anger för sig själv och för sitt företag präglas av hans situation som företagsledare i ett stort åkeriföretag. Han ser som sin personliga målsättning att om några år kunna överlåta företaget på andra krafter och vid denna tidpunkt ha byggt upp ett värde i företaget vilket skulle komma honom till del vid försäljningen. Johan Brandberg anser att för hans företag ligger värdet inte i de materiella resurserna utan i ett högt kunnande och en etablerad, lönsam kundkrets. Värdet av kundkretsen är en anledning för honom att gå ut med egen försäljning av transporttjänsterna.

Den strategiska inriktning Åkerispedition AB följer kan karakteriseras på följande sätt. Genom egen kundkontakt skall beroendet och styrningen från speditörerna undvikas. Genom egen kundkontakt skall också en etablerad kundkrets komma Åkerispedition till del. För Johan Brandberg själv innebär det strategiska valet att han mindre kommer att spela rollen som arbetsledare för chaufförerna och i större utsträckning kommer att fungera som företagsledare i bemärkelsen att ha ansvar för främst företagets externa relationer och långsiktiga utveckling.

Framväxten av den nu gällande verksamheten i Åkerispedition AB har skett successivt. Johan Brandberg har relativt långa tidsperspektiv. Han testat ideer på medarbetare i företaget, på medlemmar i sin familj och på externa personer och rådgivare. Han tänker först och handlar sedan. Genomförandet av strategin som nu gäller har också skett stegvis. Beslutet att bryta med speditörerna tog exempelvis lång tid innan det genomfördes.

TRANSKOMP AB

De två kompanjonerna i Transkomp startade åkeriverksamheten 1965. Alltsedan dess har man kört trafik i speditörs regi även om man för ett par år sedan bytte speditör. Transkomp har vuxit i takt med tillväxten i speditörens trafik förutom vid ett tillfälle då kompanjonen fick möjlighet att ta över ett konkurshotat större åkeri. Med detta övertagande fick man tillgång till ett större antal tysklandstillstånd.

Genom den ökade tysklandstrafiken uppstod behov av en mer fast replipunkt på den tyska marknaden och 1977 startade man dotterbolag för att bli bättre kunna hålla kontakten med och serva sina fordon.

Lönsamheten var emellertid låg och en minskning av verksamheten under 1978 ledde till att företaget gick med förlust och att det tyska dotterbolaget kom i svårigheter. Dotterbolaget gick i konkurs under 1979. Sedan dess har man kämpat med att reda upp ekonomin och bl a varit tvungen att ställa av en del fordon.

Kompanjonernas och företagets utveckling har varit konsekvent. Man har hela tiden drivit verksamheten hållt fast vid inställningen att det är genom att samarbeta med speditörer som företaget skall kunna utvecklas. Åkeriets roll har då naturligt blivit att se till så att själva transporterna genomförs på ett så effektivt sätt som möjligt. Kompanjonernas roll i ledningen av företaget har genom den ökade verksamhetsvolymen förändrats från att i inledningsskedet vara chaufförens till att i nuläget vara arbetsledarens i det ena fallet och administratörens i det andra fallet.

Viktor Johanssons personliga målsättningar med företaget är nära knutna till målsättningarna för själva företaget bl a genom de insatser av eget kapital kompanjonerna fått göra. I den nuvarande situationen med dålig ekonomi är den främsta målsättningen naturligtvis att överhuvud taget kunna överleva. Likviditeten är den fråga som just nu dominerar Viktor Johanssons agerande i företaget.

För att komma tillrätta med den dåliga lönsamheten tänker sig Viktor Johansson att företaget måste drivas effektivare inom ramen för de uppdagna riktlinjerna. Det kan bl a behövas en ytterligare minskning av antalet fordon. Kraven på företaget från ledningen och andra intressenter måste i framtiden bli mycket låga.

Den strategiska inriktningen i Transkomp AB kan beskrivas på följande sätt. Genom att specialisera sig på åkeriverksamheten och genom att låta speditörerna sköta speditionen kan företaget öka effektiviteten. För att driva åkeriet på ett bättre sätt krävs det bra teknisk utrustning och bra chaufförer. Företaget måste, liksom i många andra åkeriföretag, förbättra kalkyleringen. Det framtida transportsystemet skall grunda sig på konventionell biltrafik.

Transkomp har nära relationer med sina speditörer. Alla större förändringar i verksamheten diskuteras med speditörerna innan de beslutas. Viktor Johansson anser att Transkomp nu är så stora att de inte riskerar att bli utnyttjade av speditörerna. Han menar att det ibland till och med är så att speditörerna är beroende av Transkomp. Andra frågor av betydelse i företaget avhandlas kompanjonerna emellan och vid behov informerar och diskuterar man med fackklubben. I samband med bokslut är revisorn en naturlig samtalspartner. Transkomp är även representerat i en av branschorganisationens kommittéer.

FAR & SON AB

Rune Bergman inledde sin karriär i transportbranschen som taxi-chaufför. Vid cirka 30 års ålder sadlade han om till godstransporter och köpte 1951 ett lokalåkeri med två tippbilar. Det var först 1960 som Rune kom in på fjärrtrafiken och då i den inrikes fjärrtrafiken. Utrikestrafiken verkade dock intressant och han provade successivt på denna verksamhet. Alltsedan 1965 har Far & Son AB flyttat över verksamheten till utrikestrafiken och 1974 såldes inrikesbilarna.

Rune Bergman har med sitt åkeri sökt de expansiva delarna av åkerinäringen. Han har förändrat verksamheten från lokaltrafik, till inrikes fjärrtrafik och nu senast till utrikestrafik. Grunden för verksamheten har dock hela tiden varit att han skall ägna sig åt åkeriverksamheten och samarbeta med speditörer. Han har satsat på att hålla en hyfsad prisnivå genom att inte slåss med priset utan genom att ge kunderna en bra service.

Far & Son AB skall, enligt Rune Bergman, inte växa mer just nu. Den främsta målsättningen för honom är att se till så att verksamheten kan fortsätta i ungefär samma omfattning och med samma ekonomi som tidigare. Rune är relativt nöjd med lönsamheten i åkeriet. En aktuell fråga som han vill nå en lösning på är generationsskiftet och överförandet av företaget till sina söner.

De aktuella planerna för den närmaste framtiden är alltså att försöka hålla verksamheten på nuvarande nivå. Rune Bergman tänker sig att detta skall uppnås genom att fortsättningsvis samarbeta med speditörer, att inte konkurrera om godset med hjälp av priset utan med servicen, inte försöka expandera trafiken (just därför är han för ovanlighetens skull inte intresserad av flera tysklandstillstånd), och att vara mer försiktig i anställningsfrågor. Rune Bergman anser att det så småningom blir rutin att driva åkeriföretag och för åkaren kan det ofta bli ett ensamt jobb där han på egen hand måste fatta beslut i olika frågor. I Far & Son AB diskuteras företagsfrågorna inom familjen, då speciellt sönerna som skall ta över verksamheten, ger sina synpunkter. Rune Bergman har också kontakt med speditören inför beslut som skall fattas i Far & Son AB.

Sammanfattningsvis anser han att framtiden för Far & Son AB ligger i att genom hög service hålla kvar kunderna och hålla priserna uppe. Volymtillväxten får ske som en följd av kundernas ökade transportvolym.

GAMLA GRUSBOLAGET AB

Gamla Grusbolaget startades 1944 av Petter Christensson som på förslag av den lokala polismannen övertog ett grusåkeri. Åke-

riet utvecklades i takt med att byggnads- och anläggningsverksamhet ökade under 50- och 60-talet. När åkeriet var som störst omfattade det sju bilar, fyra bandtraktorer och en grävmaskin.

Under 70-talet minskade byggnadsverksamheten och när sonen Stig Christensson började arbeta i familjeföretaget tog han initiativ till att minska antalet anläggningsfordon och istället satsa på utrikestrafiken. Detta gjorde man också 1975 när man fick det första transportupdraget, vilket gällde en transport till Iran. En av grusbilarna såldes och en utrikesbil inköptes. Relativt snart insåg man att trafiken borde bedrivas i speditörs regi bl a för att inte själva bli drabbade av problem med att få ut fraktbetalningen från de länder man transporterade till.

Stig Christensson drev på utvecklingen mot mer utrikestrafik. Trafik på Österrike och Italien startades för en andra speditör och ytterligare fordon anskaffades. Stig fick så småningom upphöra med att köra bandtraktor för att istället helt ägna sig åt att planera utrikestrafiken och att sköta om lastning och lossning av fordon i Sverige.

Gamla Grusbolagets utveckling avspeglar ett sökande bort från stagnerande över till mer expansiva delmarknader. Stig har hittills strävat efter att erbjuda transporter med tillförlitlighet och högt kapacitetsutnyttjande. Detta har han försökt uppnå genom att bedriva trafik i speditörers regi.

Lönsamheten för Gamla Grusbolaget AB har varit sviktande bl a på grund av det minskande byggandet. Stig Christenssons mål är naturligtvis att få rätsida på ekonomin. Det tänker han sig skall ske genom att fortsättningsvis satsa på utrikestrafiken och om möjligt försöka komma in på västtrafik vilket emellertid förutsätter tysklandstillstånd. Han anser att åkeriet inte bör vara större än cirka 6 bilar och för egen del siktar han mot att ha 4 bilar i drift i utrikestrafiken om något år.

Italien verkar vara den mest lockande marknaden för närvarande och detta får betydelse för Gamla Grusbolagets agerande i förhållande till speditörerna på så sätt att man söker kontakt med de stora italienspeditörerna.

Framtiden för Gamla Grusbolaget ligger enligt Stig Christensson i att satsa på hög transportkvalitet, att hålla åkeriets storlek på en rimlig nivå, att själv reparera bilarna och sköta underhållet, att framöver satsa på fordonskombinationer dragbil med trailer (för att underlätta lastnings- och lossningsarbetet här hemma) och att försöka komma in på västtrafiken genom att köpa upp åkeri med tysklandstillstånd. Grunden för åkeriets verksamhet bör även fortsättningsvis vara att trafiken skall bedrivas i speditörers regi.

Stig Christensson betraktar sig själv som en målmedveten person som förr eller senare får de andra i familjen med sig. Han funderar mycket på egen hand att försöka dra nytta av sin erfarenhet. Externa personer som han har kontakt med är revisorn och speditören. Genomförandet av förändringar i verksamhetsinriktningen, t ex avseende investeringar eller upptagande av ny trafik, förutsätter ofta att speditören är vidtalad.

NYA ÅKERIET AB

Karl Åkesson hade ett tryggt jobb som arbetschef hos Byggbolaget när han köpte åkeriet 1976. Åkeriet hade under en längre tid gått med stora förluster och var på konkursens brant. Utan erfarenhet från åkerinäringen startade Karl Åkesson med att försöka räta upp ekonomin i företaget. Under tiden efter övertagandet har han avecklat de olönsamma trafikerna, vilket har inneburit att antalet bilar minskat från 14 till 11. Norgebilarna har minskat från 5 till 2. Han har hela tiden bedrivit trafiken i speditörers regi såväl inrikes som på Norge.

Under de fyra år Karl Åkesson har varit åkeriföretagare har han hållit fast vid den verksamhetsinriktning som åkeriet tidigare haft. Karl har mött de ekonomiska problemen med att minska ned transportkapaciteten.

Den besvärliga ekonomin i Nya Åkeriet är Karls stora problem och hans främsta målsättning är naturligtvis att klara åkeriet ur krisen. Att lönsamhet skulle vara så svår att uppnå hade han inte kunnat tänka sig när övertagandet gjordes.

Även fortsättningsvis kommer Karl Åkesson att bedriva trafik tillsammans med sina speditörer. Han menar också att han inte bör gå ut och slåss för att få mer transportvolym utan istället bör man se till att överkapaciteten i branschen minskas.

Trafikens uppläggning till och från Norge har han funderat en del på. Bl a har han övervägt möjligheten av att höja fordonens utnyttjandegrad genom att ta gods med hem från västkusten eller att genom flaksystem kunna utnyttja den tillåtna 24 meters fordonslängden i Sverige. Dessa ideer har dock ej genomförts på grund av de begränsningar arbetstidslagstiftningen sätter för chaufförens körtid. (Se även avsnitt POSTLUDIUM).

PER ROBERTSSON, STORSTAD LBC

Per Robertsson började sin yrkesverksamhet som chaufför 1962. Fjorton år senare, 1976, satsade han på egen åkerikarriär genom att köpa ett åkeri bestående av en grusbil och medlemskap i Storstad LBC. I samband med att LBC försökte komma bort från det ensidiga beroendet av anläggnings- och byggnadssektorn fick Per Robertsson tillfälle att ändra verksamheten i åkeriet från grustransporter till trailerdragning. Per bytte ut grusbilen

mot en trailerdragare 1977. Verksamheten utökades senare med inrikesbil, vilken gick i fast trafik för ett byggnadsföretag. Per anställde en chaufför till trailerdragaren och tog själv hand om den andra bilen. Lönsamheten i trafiken utvecklade sig emellertid mycket negativt och Per Robertsson överväger att sälja bilarna. (Vilket han också sedemera gjorde).

Per Robertsson har under sin åkartid hållit fast vid samarbetet med Storstad LBC och bedrivit verksamheten i enlighet med LBC's inriktning. Han har inte själv haft kontakt med transportköparna utan har förlitat sig på LBC's tjänstemän. Uppgiften för Per Robertsson har således varit att driva bilarna på effektivast möjliga sätt och ge kunden en hög servicegrad.

När nu lönsamheten i Per Robertsson's åkeriverksamhet varit dålig under ett par år har han kommit att bli osäker om sin egen framtid som åkare. Han ser riskerna för att privatekonomin skall raseras förutom att han får släppa åkeriet ifrån sig. Hans målsättningar är att försöka klara åkeriet och sig själv ur krisen.

Per är osäker inför framtiden och hoppas att han genom att få en högre sysselsättningsgrad skall kunna få upp lönsamheten. De dystra prognoser över utrikeshandelns utveckling som han sett tror han inte på utan menar att landet för att överleva måste ha en stor utrikeshandel. Han tänker således försöka hålla sig kvar som trailerdragare men skulle helst av allt vilja starta utrikesåkeri med västtrafik bara han kunde få tillgång till tysklandstillstånd. De planer som Storstad LBC har för trailertrafiken menar han är positiva.

Kunskapen om vad som händer på marknaden får han i huvudsak från tjänstemännen på LBC. Det är de som har kontakt med speditörerna och som känner av tillgänglig transportkapacitet och prisnivåer. Den strategi som LBC föreslår blir oftast också medlemsåkarens strategi gentemot marknaden. För att få ett grepp om ekonomin i sitt företag träffar Per Robertsson regelbundet sin bokförare när bokföringsunderlagen skall lämnas över.

Genomförandet av den nämnda verksamhetsinriktningen är Per Robertssons uppgift. Han har emellertid som medlem av LBC förbundit sig att först ta upp eventuella investeringar i LBC's styrelse för godkännande. I detta avseende är han beroende av lastbilcentralens ställningstagande vad det gäller såväl val av strategi som genomförande av strategi.

För att kunna gruppera de ovanstående åtta åkeriföretagen avseende deras strategiska agerande behöver vi skilja ut vad som är viktigt. Viktiga aspekter är sådana som hjälper oss att förstå hur det

strategiska agerandet växer fram i samspel med företagets struktur och dess verklighetsbilder.

I avslutningen i det tredje kapitlet antyddes en modell för schematisering av åkeriföretags strategiska agerande. Schematiseringen gick där ner i relativt avgränsade kategoriseringar. På en överordnad nivå angavs dock att utgångspunkten var att åkeriföretagen kan ha antingen ett utvecklat strategiskt agerande, ett outvecklat strategiskt agerande eller mellanformer därav. I den nedanstående analysen skall ett försök göras att gruppera de åtta åkeriföretagen utefter variabeln strategisk utvecklingsgrad.

Begreppet utvecklat strategiskt agerande är inte entydigt bestämt på något vis varför en första fråga är vilka dimensioner i det strategiska agerandet som är intressanta att bedöma. Dessa dimensioner kan utgöra grunden för en profil över ett visst företags strategiska agerande.

Följande fyra dimensioner har använts i analysen av de åtta åkeriföretagens strategiska agerande. (Kriterierna för var respektive företag skall placeras in i dimensionerna av strategiskt agerande är oprecisa. Eftersom syftet här inte är att exakt mäta graden av strategiskt agerande utan i stället positionera de åtta företagen i förhållande till varandra kan opreciserade kriterier accepteras så länge som de tillämpas på ett likvärdigt sätt på samtliga företag.)

OMEDVETENHET - MEDVETENHET

Det enskilda företagets strategiska situation är inte alltid uppenbart för företagsledaren. Ofta drivs företag rutinmässigt utan vidare reflektioner över företagets situation och agerande på längre sikt. I ett sådant företag är det strategiska agerandet omedvetet. I andra företag är man på det klara över vilka effekter dagens handlingar har för morgondagens strategiska situation för företaget.

Med en ökad strategisk medvetenhet följer en förståelse för det egna företagets möjligheter vilka kanske tidigare ansågs ej existera. Av denna anledning vill jag betrakta det strategiska medvetandet som mycket nära kopplat till uppfattningen

om möjligheterna i det egna företaget. Begrepp som vill beskriva denna senare uppfattning är t ex självtillit, miljöberoende samt internal- respektive external-locus-of-control.⁹⁾

PASSIV - AKTIV ANPASSNING

Företag utan framförhållning i sitt agerande finner sig ofta stå inför fullbordat faktum och vara hänvisade till att anpassa sig till de krav miljön ställer. Detta karakteriserar passiv anpassning. Andra företag kan förutse hot och agerar för att i tid undvika dessa hot. Ytterligare andra företag upptäcker möjligheter i miljön vilka kan exploateras. Att agera för att undvika hot och tillvarata möjligheter representerar en ökad grad av aktiv anpassning.

DOMÄNFÖRSVAR - PROSPEKTIVT AGERANDE

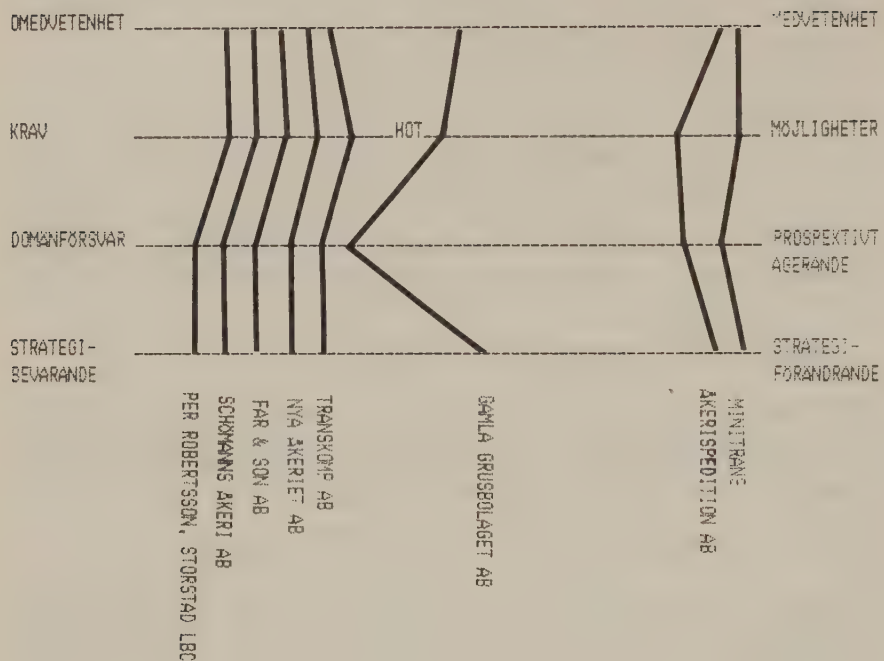
Företag som inriktar sig på marknadspenetration, dvs väljer att arbeta med etablerade produkt-marknader har ett domänförsvarende agerande. Andra företag vilka söker nya produkt-marknader har ett prospektivt agerande.

STRATEGIBEVARANDE - STRATEGIFÖRÄNDRANDE AGERANDE

Företag vilka under lång tid håller fast vid den etablerade strategin kan sägas ha ett strategibevarande agerande. Andra företag har ett agerande som karakteriseras av större strategisk rörlighet.

I nedanstående figur har de åtta åkeriföretagen i fallstudieserien inplacerats i dessa dimensioner så att en profil erhålles för respektive företag. Efter analysen av profilerna kommer ett försök att göras att gruppera de åtta företagen i ett mindre antal sammanhängande grupper.

FIGUR 63: FALLFÖRETAGENS STRATEGISKA AGERANDE



Tre grupper av åkeriföretag kan urskiljas i ovanstående profildia-gram. Uppritandet av profilen baseras på en intuitiv uppfattning om företagens läge i respektive dimension. Någon formell kvantifiering av deras agerande har inte gjorts. De olika dimensionerna kan dessutom vara överlappande. Samvariationen är som synes stor.

Följande gruppering av de åtta åkeriföretagen kan göras med avseende på deras strategiska agerande.

Företag med utvecklat strategiskt agerande

Per Robertsson, Storstad LBC
Schömanns Åkeri AB
Far & Son AB
Nya Åkeriet AB
Transkomp AB

Företag med inslag av strategiskt agerande

Gamla Grusbolaget AB

Företag med utvecklat strategiskt agerande

Minitrans
Åkerispedition AB

I avsnitt 6.3.3.4 kommer det strategiska agerandet att sättas i relation till respektive företags struktur och till företagets (aktörens) verklighetsbilder. Frågan kommer då att ställas hur variablerna kan tänkas förhålla sig till varandra och om eventuellt en typologi kan utvecklas. Först skall emellertid åkeriföretagens verklighetsbilder beskrivas.

6.3.3.3 Åkeriföretagens verklighetsbilder

Redovisningen av åkeriföretagens verklighetsbilder följer den uppställning som användes i avsnitt 6.3.2.3 där Minitrans och Schömanns Åkeri AB jämfördes.

SCHÖMANNS ÅKERI AB

Se tidigare redovisning

MINITRANS

Se tidigare redovisning

ÅKERISPEDITION AB

När Johan Brandberg talar om sitt företag och dess utveckling koncentrerar han sig på ett par för honom viktiga frågor.

1. Det egna agerandet (positivt)
2. Kollegorna och branschen (negativt)
3. Politiska restriktioner (negativt)

Johan Brandberg ser möjligheter att utveckla åkeriet genom eget agerande. Han har preciserat de policies företaget skall arbeta efter i framtiden.

De svenska åkerierna anser han vara alltför konservativa, speciellt de små åkerierna, och därför olönsamma. Johan Brandberg menar att åkerierna borde ha en egen försäljningsorganisation som arbetar direkt mot kunderna.

Lagstiftningen och myndigheters agerande försvårar åkeriernas verksamhet. Han tänker då på myndigheternas förhandlingar med öststaterna och tredjelandstrafiken, kontrollen av utländska åkeriers trafik i Sverige, skattesystemets effekter på viljan att ta risker etc.

Innehållet i Johan Brandbergs verklighetsbilder kan beskrivas med nedanstående tabell.

FIGUR 64: INNEHÅLL I JOHAN BRANDBERGS VERKLIGHETSBILD

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDEKÄSSIG LADDNING		SUMMA
		Positiv laddning	Negativ laddning	
Företagets sekundär miljö	politiskt/juridisk miljö		5	5
	ekonomisk miljö	1		1
	teknisk miljö	2		2
	beträffande mässg miljö		1	1
Företagets arbetsmiljö	kollegor/branschorganisationen	1	6	7
	konkurrenter		3	3
	speditörer		4	4
Företaget	företagets situation/den egna situationen		1	1
	det egna agerandet	8		8
SUMMA		12	20	32

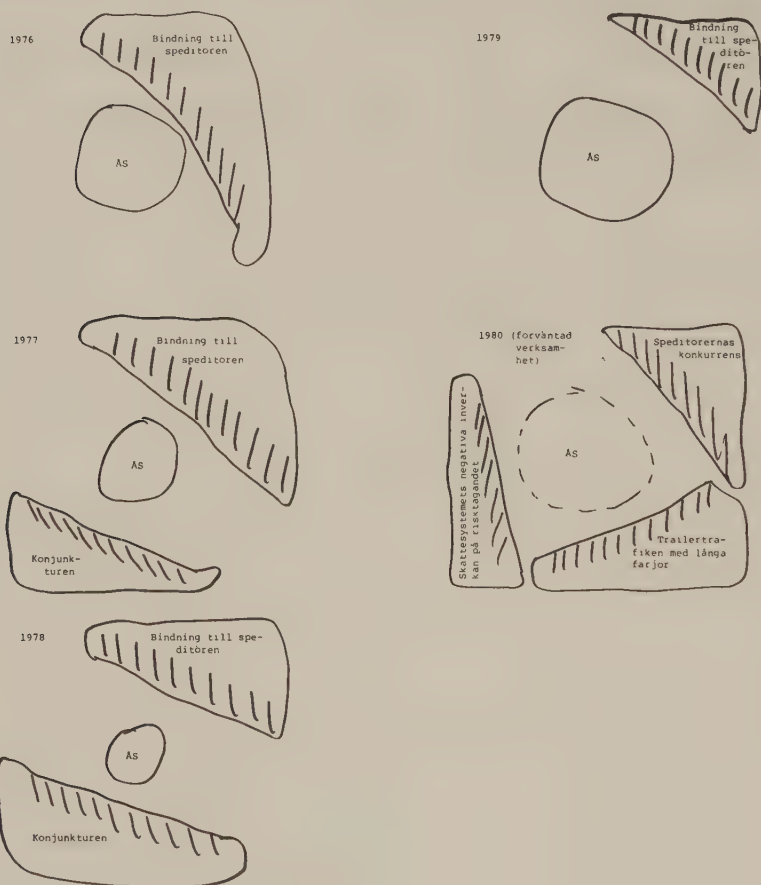
Verklighetsbildernas struktur hos Johan Brandberg skiljer sig inte nämnvärt från övriga åkeriföretag i fallstudieserien. Han har ungefär samma mängd uttalanden även om de är koncentrerade

på ett mindre antal klasser. Johan Brandberg är i sin diskussion av åkeriet och dess utveckling jämförelsevis mer centrerad kring det egna agerandet och mindre fokuserad på förhållanden i företagets arbetsmiljö.

Preciseringen av företagets mål och strategier är medveten och klar.

Johan Brandberg beskriver åkeriets utveckling över tiden med följande aktörsbilder.

FIGUR 65: JOHAN BRANDBERGS BILD AV ÅKERIETS UTVECKLING



Verklighetsbilderna i Åkerispedition kommer att relateras till övriga åkeriföretag i slutet av detta avsnitt.

TRANSKOMP AB

Viktor Johansson i Transkomp kommer ofta tillbaka till två ämnen när han diskuterar åkeriets verksamhet. Det gäller statens styrning av transporterna och det gäller speditörerna. Hans fokusering är följande.

1. Politiska restriktioner (negativt)
2. Speditörerna (positivt)
Speditörerna (negativt)
3. Det egna agerandet (positivt)

Viktor menar att myndigheterna alltför lätt släpper in utländska fordon vilka inte har vederbörliga tillstånd. Överhuvudtaget tvingas de svenska åkerierna till att arbeta seriösare och med högre kostnader, jämfört med utländska åkerier. Speditörerna har han en blandad inställning till. Att arbeta med speditörer finner Viktor Johansson emellertid på det stora hela vara positivt.

Speditörer och åkerier kompletterar varandra och bör samverka istället för att konkurrera. Den senaste utvecklingen av speditörers trailertrafik över DDR har dock fått en negativ inverkan på Viktor Johanssons inställning till dem.

Planerna för framtiden innebär att man även fortsättningsvis skall hålla kvar vid åkeriverksamheten och specialisera sig på den.

Viktor Johanssons uttalanden fördelar sig enligt nedanstående tabell.

FIGUR 66: INNEHÅLL I VIKTOR JOHANSSONS VERKLIGHETS BILD

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDEBÄSSNINGS LADDNING		SUMMA
		Positiv laddning	Negativ laddning	
Företagets	politisk/juridisk miljö	2	12	14
sekundär	ekonomisk miljö		2	2
miljö	teknisk miljö	1		1
	beträffande miljö		1	1
Företagets	kollegor/branschorganisationen	1	2	3
arbetsmiljö	lön- och arbetsvillkor	1	2	3
	speditörerna	3	3	6
Företagets	företagets situation i utlandet	1	1	2
	det egna agerandet	5		5
SUMMA		14	23	37

Jämfört med övriga åkeriföretag i fallstudien fokuserar ledningen i Transkomp i stor utsträckning på frågor i företagets sekundärmiljö, dvs i huvudsak den politiska/juridiska miljön. I övrigt fördelar sig Transkomp's synpunkter på ett relativt sett större antal klasser jämfört med övriga åkeriföretag.

Aktörsbilder finns ej ritade av Transkomp.

FAR & SON AB

Rune Bergman tänker i samma banor som Viktor Johansson i Transkomp. Det innebär att man fokuserar likartade frågeställningar när samtal förs om åkeriets utveckling. Dessa frågor är:

1. Politiska restriktioner (negativt)
2. Speditörerna (positivt)
Speditörerna (negativt)
3. Det egna agerandet (positivt)

Lagar och bestämmelser gör att mycket av verksamheten i ett åkeri redan är bestämt på förhand enligt Rune. De svenska reglerna och den svenska tillämpningen av de internationella reglerna missgynnar de svenska åkerierna i konkurrensen med utländska åkeriföretag.

Speditörerna är bra samarbetspartners enligt Rune eftersom de håller taxan och underlättar åkeriets strävan efter lämpligt gods. Å andra sidan drabbas de svenska åkerierna av speditörernas inbördes konkurrens vilket avspeglas i pressade priser. Speditörernas användande av billigare öststatsåkerier är också en negativ faktor.

Rune Bergman anser att åkeriet framöver bör drivas på ungefär samma nivå som nu och att servicen är den faktor som kampen om kunderna skall baseras på.

Rune Bergmans bild av åkeriets situation framgår av nedanstående tablå.

FIGUR 67: INNEHÅLL I RUNE BERGMANS VERKLIGHETSBILD

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDESLIGG LADDNING		SUMMA
		Positiv laddning	Negativ laddning	
Före- tagets sekund- är- miljö	politiskt och ekonomiskt miljö	1	14	15
	ekonomisk miljö	2	1	3
	teknisk miljö	1		1
	beträffande massig miljö			
Före- tagets arbets- miljö	kollektion/ bransch- organisa- tionen	1	2	3
	konsum- renter		3	3
	speditör- rar	4	4	8
	företags- situa- tionen eg- na sista- tionen	1		1
Före- tagets egna agerandet		4	1	5
SUMMA		14	25	39

Far & Son AB är det åkeriföretag i fallstudien som i minst utsträckning talar om det egna agerandet när åkeriets utveckling kommer på tal. Istället är man de som, tillsammans med Transkomp, mest fokuserar på den politiska/juridiska miljön.

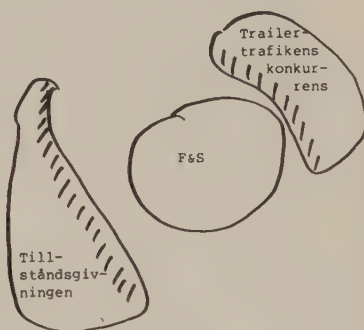
Rune Bergmans bild av åkeriets utveckling under de senaste åren framgår av hans aktörsbilder vilka återfinns nedan.

FIGUR 68: RUNE BERGMANS BILD AV ÅKERIETS UTVECKLING

1977



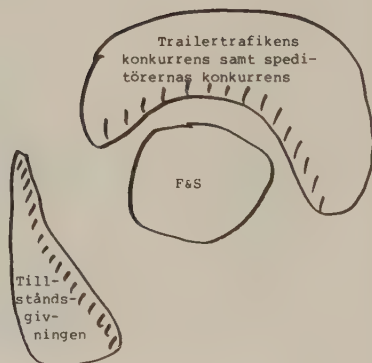
1979



1978



1980



Aktörsbilderna kommer att kommenteras i samband med att samtliga åkeriföretags verklighetsbilder klassificeras i slutet av detta avsnitt.

GAMLA GRUSBOLAGET AB

Stig Christensson i Gamla Grusbolaget tar främst upp tre teman när han talar om familjeföretagets historia och framtid.

1. Politiska restriktioner (negativt)
2. Det egna agerandet (positivt)
3. Kollegorna och branschen (negativt)

Han menar att åkeriets utveckling hindras mycket av att det är omöjligt att skaffa tysklandstillstånd.

Det är endast de stora åkerierna som har inflytande på utdelningen och de tar själva för sig. I övrigt är de svenska myndigheterna för svaga i förhandlingarna med öststaterna och släpper därigenom in för mycket öststatsåkerier vilka pressar priserna. Regler och bestämmelser missgynnar de svenska åkerierna och inskränker åkarens handlingsutrymme.

Stig Christensson har under de senaste åren ändrat verksamhetsinriktning i Gamla Grusbolaget och han menar att agerandet även fortsättningsvis skall följa denna utveckling. Han har målen klara för sig och vet hur han skall uppnå dem.

Branschorganisationen har inte Stig Christensson mycket till övers för. De stora åkerierna har för stort inflytande och den enskilde lille åkaren kan inte göra sin stämma hörd. Risken finns istället för att de tillstånd som finns rycks bort om den lille åkare skulle börja bråka.

Nedanstående figur visar hur Stig Christenssons kommentarer fördelas över olika klasser.

FIGUR 69: INNEHÅLL I STIG CHRISTENSSONS VERKLIGHETSBILD

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDESSJÖ LADDNING		SUMMA
		Pos. l. v. laddning	Negat. v. laddning	
före-	pol. f. sk. / u- r. d. st. m. l. o	1	15	16
tags	ekonomisk m. l. o	2		2
sekund-	tekn. st m. l. o			18
är-	beträende mäss. g m. l. o			
före-	kollager/ bransch- organisa- tionen	1	5	6
tags	konkur- renter		3	3/4
arbets-	sped. is- rer	3	2	5
m. l. o	företag- ets s. l. u- a. f. on/ den eg- na s. l. u- a. f. onen		1	1/10
före-	det egna agerandet	8	1	9
taget				
SUMMA		15	27	42

Jämfört med övriga åkeriföretag har Stig Christensson ett relativt stort antal uttalade synpunkter fördelade på ett relativt litet antal klasser. Det innebär att han fokuserar kraftigt på ett begränsat antal frågor. Det egna agerandet i en sådan fråga kommer relativt högt upp i ordningen. Detta mönster påminner om verklighetsbilderna i Minitrans och i Åkerispedition AB.

Utvecklingen i åkeriet under de senaste åren återspeglas i Stig Christenssons bilder av den historiska utvecklingen.

FIGUR 70: STIG CHRISTENSSONS BILD AV ÅKERIETS UTVECKLING

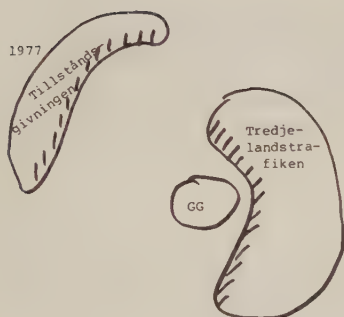
1976



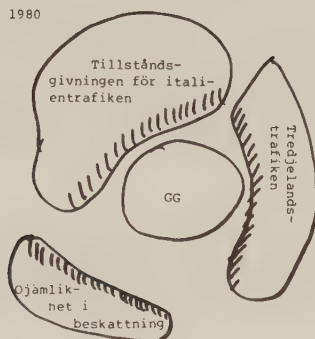
1979



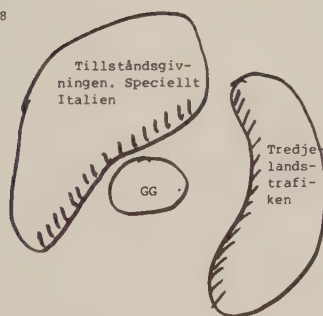
1977



1980



1978



Utvecklingen av Gamla Grusbolaget så som Stig Christensson ser den kommer senare att sättas i relation till hur de övriga aktörerna ser utvecklingen i sina företag.

NYA ÅKERIET AB

Karl Åkesson i Nya Åkeriet AB tar i huvudsak upp två frågor vid samtal om åkeriets utveckling.

1. Politiska restriktioner (negativt)
2. Kollegorna och branschen (negativt)

Vad det gäller regler för trafiken anser Karl Åkesson att norgetrafiken skulle utvecklas bättre om de norska bestämmelserna anpassades till motsvarande svenska. Den fria utdelningen av inrikes trafik tillstånd i Sverige är orsaken till det stora utbudet av transportkapacitet och gör förhållanden ännu svårare.

Karl Åkesson är kritisk mot de svenska åkeriföretagen och menar att åkarna har sig själva att skylla för att branschen är så nerkörd. Man kan inte göra riktiga kalkyler och man konkurrerar med varandra på ett osunt sätt.

Karl Åkessons verklighetsbild beskrivs i nedanstående figur.

FIGUR 71: INNEHÅLL I KARL ÅKESSONS VERKLIGHETSBILD

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDEOMSKRIB LADNING		SUMMA
		Positiv laddning	Negativ laddning	
Före- tagets	politiskt/je- r.d.st m.l.j		5	5
	ekonomisk m.l.j		2	2
sekund- där- m.l.j	fakn.st m.l.j			7
	beteende- massig m.l.j			
Före- tagets	kollektor- bransch- organis- tione		4	4
arbets- m.l.j	konkur- renter			5
	speditör- ner		1	1
Före- taget	företags s. lva- t. ou/ den eg- na s. lva- tione		2	24
	det egna agerandet	2		2
SUMMA		2	14	16

Jämfört med övriga åkeriföretag upptar det egna agerandet en underordnad betydelse i Karl Åkessons verklighetsbild. Andelen negativt laddade uttalanden är stort.

Aktörsbilder över åkeriets utveckling har ej ritats av Nya Åkeriet.

PER ROBERTSSON, STORSTAD LBC

(I analysen av verklighetsbilderna i detta fall har ledningen i Storstad LBC inkluderats.) I Per Robertsson's fall finns det ingen enskild aktör som har samma dominerande inflytande som företagsledarna i de övriga fallföretagen. Varken Per Robertsson själv eller Storstad LBC har ensamt det inflytande som tex Fred Schömann eller någon av de övriga företagsledarna har i sitt företag. Verklighetsbilden är i detta fall endast intressant i den mån den är kopplad till det strategiska agerandet i Storstad LBC eftersom Storstad LBC fungerar som strategisk ledare för Per Robertsson.

Vid analysen senare avseende sambanden mellan struktur, strategi och verklighetsbilder bör det observeras att Per Robertsson inte analyseras på samma typ av material som de övriga företagen. Struktur och strategi avser Per Robertsson själv

under det att verklighetsbilderna är en sammanvägning av uttalanden från Per Robertsson och ledningen i Storstad LBC. Motivet till denna särbehandling finns i den intima koppling som råder mellan åkarna i lastbilcentralen och centralens ledning. Just detta förhållande observerades i den första fallstudieserien.

Vid samtal med Per Robertsson och med ledningen i Storstad LBC om utvecklingen för trailerdragningen, dvs Per Robertsson's verksamhet, framkommer fyra viktigare frågeställningar.

1. Kollegorna och branschen (negativt)
2. Det egna agerandet (positivt)
3. Den ekonomiska sekundärmiljön (positiv)
4. Speditörerna (negativt)

Den inhemska debatten om oseriösa åkerier tas upp av Per Robertsson och Storstads LBC. Den alltför hårda konkurrensen inom trailerdragningen, bl a från oseriösa åkare, menar man har förstört marknaden. Storstad LBC har även fått kritik från kollegor i branschen för att man gett sig in på denna verksamhet.

Man har emellertid i Storstad LBC gjort klart att verksamheten skall fortsätta ett tag eftersom man tror på utvecklingen av den internationella trailertrafiken.

Speditörerna är för närvarande Storstad LBC's kunder. Inom LBC anser man att speditörerna borde uppträda mer korrekt genom att t ex kontrollera de anlitade åkeriernas innehav av trafik-tillstånd, genom att inte kräva oskäliga avtalsvillkor etc.

Den samlade verklighetsbilden hos Per Robertsson och föreståndaren för Storstad LBC framgår av nedanstående figur.

FIGUR 72: INNEHÅLL I PER ROBERTSSON'S OCH STORSTAD LBC'S VERKLIGHETSBLD

FOKUSERAT OBJEKT		VÄRDEKLSSTIG LADDNING		SUMMA
		Positiv laddning	Negativ laddning	
Före- tagets sekund- där- miljö	politiskt/so- cials miljö	2	3	5
	ekonomisk miljö	4	-	4
	teknisk miljö	1	1	2
	beteend- mässig miljö	1	1	2
Före- tagets arbets- miljö	kollagen/ bransch- organisa- tioner	2	10	12
	konkur- renter	1	3	4
	sped. lö- ner	1	4	5
Före- taget	förelä- gats situa- tion/deras eg- na situa- tioner	1	3	4
	det egna agerandet	9	-	9
SUMMA		22	25	47

Jämfört med övriga åkerier i fallstudieserien karakteriseras konstellationen Storstad LBC och Per Robertsson av uttalanden vilka kan hänföras till ett stort antal klasser utan någon särskilt stor koncentration på någon specifik klass. Antalet uttalanden med positiv laddning är stor.

Aktörernas bild över den historiska utvecklingen saknas för Per Robertsson och Storstad LBC.

Analysen av åkeriföretagens verklighetsbilder har i detta avsnitt baserats på den modell över verklighetsbilder vilken presenterades i kapitel 5 och senare preciserades i avsnitt 6.3.1. Modellen bygger på att verklighetsbilder kan beskrivas i tre dimensioner. (1) Verklighetsbilders innehåll (2) Verklighetsbilders kognitiva struktur samt (3) Verklighetsbilders värderingsstruktur.

Av den föregående analysen har det framgått att det inte varit möjligt att inhämta information eller tolka verklighetsbilderna i alla deras beståndsdelar så som de preciserats i analysmodellen. Analysen och tolkningen har fått inskränkas till följande egenska-

per hos verklighetsbilder.

Aktörens fokusering
på klass av objekt

→ Avser vara en operationalisering av
"Verklighetsbildernas innehåll".

Aktörens koncentration
av sina uttalanden på
vissa klasser av objekt

→ Avser vara en operationalisering av
"Verklighetsbildernas kognitiva
struktur".

Aktörens koncentration
på det egna agerandet i
företaget

→ Avser vara en operationalisering av
"Verklighetsbildernas värderingsstruk-
tur". (Den viljemässiga delen av den
värderingsmässiga strukturen).

I avsikt att klassificera företagen med avseende på deras verklighetsbilder har dessa tre egenskaper gjorts till föremål för en särskild bedömning. Bedömningen har baserats på innehållsanalys av aktörernas uttalanden. Innehållsanalysen har i det föregående redovisats i figurer för respektive företag. Hur bedömningen har genomförts redogörs för längre ned. Det bör endast här påpekas att det siffermässiga arbetet bör betraktas som ett av flera analysinstrument och får inte tolkas som om en exakt kunskap om de studerade företagen föreligger. Den kvantitativa analysen har främst varit en hjälp för att identifiera möjliga skillnader i egenskaper liksom att hos forskaren finna någon referenspunkt för subjektiviteten. Analys och tolkning blir inte mer trovärdig än vad grunddata är. Detta metodproblem diskuteras i detalj i slutet av detta kapitel.

Råmaterial till följande analys återfinns alltså i figurerna för respektive företags verklighetsbilder. Aktörens uttalanden, fördelade på olika objekt och klasser av objekt, sammanställdes så att följande variabler kunde kvantifieras.

VARIABEL	FÖRKLARING TILL VARIABEL
Antal uttalanden	För respektive företag/aktör har antalet uttalanden räknats.
Klass	Objekt med viss laddning enligt klassificeringschemat. Schemat omfattar totalt 18 klasser.
Antal klasser	För respektive företag har antalet klasser till vilka uttalandena hänför sig beräknats.
Antal uttalanden per klass	För respektive företag har genomsnittet av uttalanden per klass av de klasser företaget överhuvudtaget har uttalat sig om beräknats. Avses ge ett mått på djupet av verklighetsbilden i respektive klass.
Andel uttalanden med positiv laddning	Beräknat för respektive företag som andel av totala antalet uttalanden. Avses ge ett mått på den känslomässiga inställningen till verksamheten överhuvudtaget.
Andel uttalanden med negativ laddning	-"-
Viktigaste klasser i rangordning	För respektive företag har klasserna rangordnats med avseende på hur många uttalanden som hänförts till dem. Andelen uttalanden i respektive klass i förhållande till det totala antalet uttalanden i företaget har beräknats. Avses ge ett mått på verklighetsbildens innehåll.
Tre viktigaste klassers andel	För respektive företag har antalet uttalanden i de för företaget tre största klasserna beräknats som andel av totala antalet uttalanden från aktören i företaget. Avses ge ett mått på verklighetsbildens koncentrationsgrad.
Inriktning på eget agerande (med positiv laddning)	Uttalanden från respektive företag vilka avser det egna agerandet i företaget och vilket agerande har positiv laddning har beräknats som andel av totala antalet uttalanden. Avses ge ett mått på aktö-

rens koncentration på eget agerande i företaget och således ett mått på den viljemässiga delen av verklighetsbildens värderingsstruktur. (Avser ruta markerad med AG+ i efterföljande figur).

Inriktning på företaget och agerandet i företaget

För respektive företag har antalet uttalanden som berör denna grupp av klasser beräknats som andel av totala antalet uttalanden. Avses ge ett mått på verklighetsbildens innehåll samt på graden av utåtriktning vs inåtriktning i verklighetsbilden.

Inriktning på företagets -"- arbetsmiljö

Inriktning på företagets -"- sekundärmiljö

Det grundläggande beräkningsarbetet redovisas ej. Diskussionen tar istället sin början med att de resulterande tabellerna presenteras.

I tabellerna har förkortningar fått göras för såväl de analyserade företagen som för verklighetsbildens innehållsliga komponenter. Förkortningarna framgår av nedanstående uppställningar.

SÅ	Schömanns Åkeri AB
MT	Minitrans
ÅS	Åkerispedition AB
TK	Transkomp AB
F&S	Far & Son AB
GG	Gamla Grusbolaget AB
NÅ	Nya åkeriet AB
PR +	Per Robertsson
LBC	med Storstad LBC

I figuren nedan har förkortningar för de olika delarna i verklighetsbildens innehåll angetts.

FIGUR 73: FÖRKORTNINGAR FÖR VERKLIGHETSBILDERS INNEHÅLLSLIGA KOMPONENTER

FOKUSERAT OBJEKT		URDOCHASSIG LADDNING		SUMMA
		Positiv laddning	Negativ laddning	
Före- tagets sekund- där- mån	politisk/är- r. disk mån	PJ +	PJ -	
	ekonomisk mån	EK +	EK -	
	teknisk mån	T +	T -	
	beteend- mäss. g mån	B +	B -	
Före- tagets arbets- mån	kollager/ bransch- organisa- tioner	KOLL +	KOLL -	
	konkur- renter	KON +	KON -	
	speditör- er	SP +	SP -	
Före- taget	företags situa- tion/den eg- na situa- tioner	FTG +	FTG -	
	det egna agerandet	AG +	AG -	
SUMMA				

När nu åkeriföretagen skall positioneras i förhållande till varandra måste jämförelsenormen fastställas utifrån genomsnittet hos hela gruppen vad det gäller de olika egenskaperna. Det är naturligtvis inte möjligt att fastställa huruvida egenskapen förekommer i hög eller låg utsträckning utan att något jämförelsematerial finns. I första skedet jämförs alltså de enskilda åkeriföretagen med genomsnittet för denna grupp. I andra skedet, avsnitt 6.3.4, jämförs åkeriföretagen med speditörsföretagen.

I nedanstående tabell har de enskilda åkeriföretagen ställts mot genomsnittet för gruppen.

FIGUR 74: KOMPARATIV ANALYS AV INNEHÅLL OCH STRUKTUR I 8 ÅKERIFÖRETAGS VERKLIGHETSBILDER

Företag	Högre grad av fokusering på klass	Lägre grad av fokusering på klass	Högre grad av fokusering på grupp av klasser	Koncentrationsgrad	Inriktning på eget agerande
SA	Sp-	Ag+	Arbetsmiljö	Högre	Lägre
MT	Ag+	Sp-	Företaget och det egna agerandet	Högre	Högre
AS	Ag+	PJ-	Arbetsmiljö	Högre	Högre
TK	PJ-	Koll-	Sekundärmiljön	Lägre	Lägre
F&S	PJ-	Ag+	Sekundärmiljön	Lägre	Lägre
GG	PJ-	Sp-	Sekundärmiljön	Högre	Högre
NA	Ek-	Sp-	Sekundärmiljön	Högre	Lägre
PR+ LBC	Koll-	PJ-	Arbetsmiljön	Lägre	Högre

I syftet att gruppera de åtta åkeriföretagen med avseende på deras egenskaper användes följande teknik.

I en matris (redovisas ej här) relaterades företagen till varandra så att antalet egenskaper i vilka de hade samma värde enligt tabellen ovan angavs. Varje likhet mellan två företag betraktades som en relation i ett system vilket alltså omfattade åtta företag. Den klassificering som åsyftades skulle åstadkomma klasser vilka inom sig hade ett stort antal relationer och vilka mellan sig hade ett litet antal relationer.

Ett litet antal grupper av åkeriföretag eftersträvades och efter försök med att forma grupper av två, tre eller fyra företag blev resultatet att i huvudsak två grupper kunde urskiljas, nämligen

GRUPP A

Far & Son AB
Transkomp AB
Schömanns Åkeri AB
Nya Åkeriet AB

samt

GRUPP B

Per Robertsson med Storstad LBC
Åkerispedition AB
Minitrans

I en mellanposition återfanns det åttonde åkeriföretaget i en grupp som tillsvidare benämns

GRUPP AB

Gamla Grusbolaget AB

Nedan förs en diskussion om vad som karakteriserar verklighetsbilderna i grupp A respektive grupp B. Som en första karakteristik har typvärdena för de två grupperna beräknats.

VERKLIGHETSBILDER I GRUPP A Företag: F&S, TK, SÅ, NÅ

Högre grad av fokusering

De negativa effekterna av
politiska och juridiska
restriktioner

Lägre grad av fokusering

De positiva effekterna av
det egna agerandet

Högre grad av fokusering på
grupp av klasser

Sekundärmiljön

Koncentrationsgrad

(ej bestämbar)

Inriktning på eget agerande

Lägre inriktning på eget
agerande

De gemensamma dragen i verklighetsbilderna i Grupp A kan beskrivas på följande sätt. Åkeriverksamheten bestäms till stor del av förhållanden i företagets omvärld. Speciellt utgör regler och bestämmelser hinder för företagets utveckling. Det är inte möjligt att

genom eget agerande väsentligt förändra sin situation. Av denna anledning har det inte funnits anledning till att närmare fundera på åkeriets strategiska agerande och de aktiviteter som behövs för att uppnå kvalitativa förändringar.

VERKLIGHETSBILDER I GRUPP B Företag: MT, ÅS, PR+LBC

Högre grad av fokusering	De positiva effekterna av det egna agerandet.
Lägre grad av fokusering	De negativa effekterna av politiska och juridiska restriktioner.
Högre grad av fokusering på klasser	Arbetsmiljön.
Koncentrationsgrad	Verklighetsbilden är mer koncentrerad.
Inriktning på eget agerande	Högre inriktning på eget agerande.

De gemensamma dragen i denna grupps verklighetsbilder är motsatta egenskaperna för Grupp A's verklighetsbild. Man anser att det finns möjligheter att påverka sin egen situation genom eget agerande och att de politiska och juridiska restriktionerna inte betyder allt. Då är den mer omedelbara arbetsmiljön viktigare att fokusera på. Det gör att man inte behöver beakta så många faktorer i företagets verksamhet utan att man kan koncentrera sig på ett begränsat antal förhållanden vilka man fokuserar på. Genom den mer koncentrerade verklighetsbilden och förtroendet för det egna agerandet är det naturligt att strategi och taktik för det egna agerandet har preciserats i högre utsträckning.

VERKLIGHETSBILD I GRUPP AB Företag: GG

Gamla Grusbolagets mellanställning kan uttryckas på följande sätt. Liksom i Grupp A fokuserar man i större omfattning på sekundär-miljön och däribland speciellt på de politiska och juridiska rest-

riktionernas negativa effekter. Å andra sidan har man stor tillit till sitt eget agerande vilket baseras på en koncentrerad verklighetsbild. Dessa två egenskaper påminner om Grupp B.

Eftersom Gamla Grusbolaget genomgått en genomgripande omställningsprocess från lokalt åkeri med schaktverksamhet som huvudtjänst till utrikesåkeri kan mellanställning mellan Grupp A och Grupp B eventuellt förklaras med att verklighetsbilderna är inne i en förändringsprocess. Mellanställningen skulle i så fall vara en anhalt på vägen till Grupp B. Det finns emellertid inte några klara indikationer på i vilken riktning Gamla Grusbolaget eventuellt rör sig.

Analysen av åkeriföretagens verklighetsbilder har även omfattat de s.k. aktörsbilderna i de fem fall dessa kunnat tas fram. Dessa aktörsbilder har inte hittills tagits in i analysen bland annat på grund av att de inte finns tillgängliga för samtliga åtta företag. Det skall emellertid här göras en kort jämförelse mellan den tidigare analysen i detta avsnitt i förhållande till de grafiska aktörsbilderna. En fråga blir naturligt då om aktörsbilderna motsäger slutsatserna från den tidigare analysen.

Aktörsbildernas egenskaper har jämförts såväl i ett tidsperspektiv för det enskilda företaget som mellan de fem åkeriföretagen. Följande egenskaper hos aktörsbilderna har närmare granskats. (1) Utveckling över tiden av måluppfyllelse i åkeriet, (2) Utveckling över tiden av de upplevda restriktionerna, (3) Utveckling över tiden av företagets handlingsutrymme, (4) Det återstående handlingsutrymmet samt (5) De mest kännbara restriktionerna.

Resultatet av denna granskning framgår av nedanstående tabell.

FIGUR 75: KOMPARATIV ANALYS AV 5 ÅKERIFÖRETAGS AKTÖRSBILDER

Aktörsbildernas egenskaper	Minitrans	Åkerispedition	Gamla Grusbolaget	Far & Son	Schömanns Åkeri
Måluppfyllelsegradens utveckling	Starkt ökande	Ökande	Ökande	Oförändrad	Minskande
Restriktionernas utveckling	Lättare	Hårdare	Hårdare	Hårdare	Mycket hårdare
Handlingsutrymmets utveckling	Större	Mindre	Mindre	Mindre	Mycket mindre
Återstående handlingsutrymme	Relativt stort	Relativt stort	Något	Stort	Litet
Mest kända restriktionerna	Trailertrafiken, Brist på tillstånd	Trailertrafiken, Speditörernas konkurrens	Brist på tillstånd, Tredjelands- trafiken	Trailertrafiken, Speditörernas konkurrens	Kostnadsläget, Brist på tillstånd, Trailertrafiken

I huvudsak avspeglar uppdelningen av åkeriföretagen i de två grupperna A och B, egenskaperna hos aktörernas bilder av utvecklingen i företaget. Minitrans har en särställning i ena extreman och Schömanns Åkeri en särställning i den andra extreman. Däremellan återfinns övriga företag. Aktörsbilderna motsäger inte den tidigare gjorda uppdelningen utan styrker snarare Gamla Grusbolagets mellanställning.

I avsikt att förenkla analysen i efterföljande avsnitt då frågan skall prövas om det finns något samband mellan företagets struktur, dess strategiska agerande och dess verklighetsbild kommer Grupp A och Grupp B att benämnas Miljöberoende respektive Självttillit. Grupp AB, dvs Gamla Grusbolaget skulle med en koppling till denna terminologi kunna benämnas Miljöberoende självttillit.

6.3.3.4 Försök till typologi över åkeriföretagens struktur, strategiska agerande och verklighetsbilder

I de tre föregående avsnitten har åkeriföretagen klassificerats med avseende på struktur, strategiskt agerande respektive verklighetsbilder. Dessa klassificeringar kommer nu i detta avsnitt att utnyttjas i syfte att utröna om det finns samvariationer i de nämnda egenskaperna och om i så fall det skulle vara möjligt att urskilja ett mindre antal distinkta grupper av företag med tillhörande egenskaper. En typologi eftersträvas således baserad på struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder.

Som mått på åkeriföretagets struktur valdes organisationens informationsutbyte med miljön. Följande klasser av informationsutbyte identifierades.

Öppet informationsutbyte med omvärlden

Åkerispedition AB
Minitrans

Normalt informationsutbyte med omvärlden

Transkomp AB
Far & Son AB
Gamla Grusbolaget AB

Avgränsat informationsutbyte med omvärlden

Per Robertsson
Schömanns Åkeri AB
Nya Åkeriet AB

Åkeriföretagens strategiska agerande karakteriserades på följande sätt.

Utvecklat strategiskt agerande

Minitrans
Åkerispedition AB

Inslag av strategiskt agerande

Gamla Grusbolaget AB

Utvecklat strategiskt agerande

Per Robertsson
Schömanns Åkeri AB
Far & Son AB
Nya Åkeriet AB
Transkomp AB

Verklighetsbilder klassificerades med avseende på ett flertal variabler. Samvariation fanns emellertid mellan dessa variabler och ett mindre antal grupper av åkeriföretag kunde definieras. Dessa var:

Verklighetsbilder präglade av självtillit

Minitrans
Åkerispedition AB
Per Robertsson + Storstad LBC

Verklighetsbilder präglade av miljöberoende självtillit

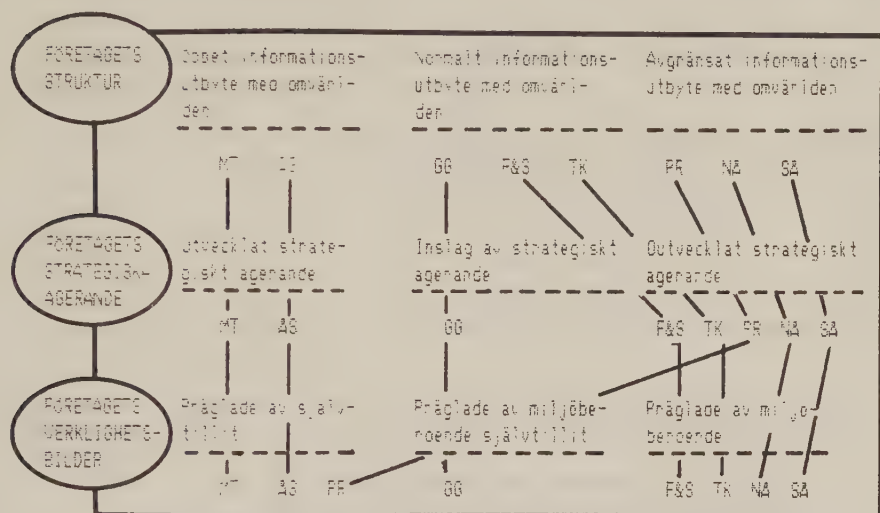
Gamla Grusbolaget AB

Verklighetsbilder präglade av miljöberoende

Far & Son AB
Transkomp AB
Schömanns Åkeri AB
Nya Åkeriet AB

Samvariationen mellan struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder är tydlig. Den framstår än klarare i nedanstående grafiska illustration.

FIGUR 76: STRUKTUR, STRATEGISKT AGERANDE OCH VERKLIGHETSBILDER I ÅTTA ÅKERIFÖRETAG



Per Robertssons profil avviker från mönstret. Anledningen är att när det gäller verklighetsbilderna har en bedömning gjorts av uttalanden från Per Robertsson och Storstad LBC sammantaget. Detta har kommenterats tidigare i samband med att Per Robertssons verklighetsbilder redovisades.

På grundval av ovanstående analys föreslås att tre typer av åkeriföretag identifieras, nämligen

DE AKTIVERADE FÖRETAGEN

Minitrans
Åkerispedition AB

DE PASSIVISERADE FÖRETAGEN

Far & Son AB
Transkomp AB
Per Robertsson
Nya Åkeriet AB
Schömanns Åkeri AB

DE UPPVAKNANDE FÖRETAGEN

Gamla Grusbolaget AB

(DE INSOMNANDE
FÖRETAGEN)

-

I benämningarna på de tre grupperna av företag ligger en underförstådd men ändå medveten betydelse av att aktivera SIG och att BLI passiviserad. Processen vilken leder fram till aktivering eller passivering är föremål för diskussion i det sjunde kapitlet "Det strukturella armodet" då forskningsresultaten från denna andra fallstudieserie knyts ihop med resultat från den första fallstudieserien. I detta avsnitt räcker det med att konstatera att det finns en sådan samvariation mellan struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder och att ett litet antal typfall kan identifieras. Denna insikt får betydelse för förståelsen av hur företagsstruktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder förhåller sig till varandra i en utvecklingsprocess.

6.3.4 Åkeriföretagen vs speditiönsföretagen

Tidigare har det påpekats att den komparativa analysen av åkeriföretagen i brist på referenspunkter fått göras inom gruppen av

studerade åkeriföretag. För att överhuvudtaget finna någon jämförelsepunkt utanför åkerinäringen har en studie gjorts av tre speditiionsföretag verksamma i huvudsak med internationella landsvägstransporter. De tre speditiionsföretagen är samtliga uppdragsgivare till minst ett av de 8 åkeriföretagen.

Fallstudierna av speditiionsföretagen har genomförts med samma metoder och tekniker som för åkeriföretagen eftersom avsikten varit att skapa data för en jämförelse företagsgrupperna emellan.

6.3.4.1 Speditiionsföretagens struktur, strategiska agerande och verklighetsbilder

Den grundläggande presentationen av speditiionsföretagen återfinns i Rask (1982a) och analysen av speditiionsföretagens struktur, strategiska agerande och verklighetsbilder återfinns i separat bilaga. I det följande begränsas diskussionen till en jämförelse med de tidigare analyserade åkeriföretagen.

De tre speditiionsföretagen i studien är

NYA SPEDITIONSBOLAGET AB

Nya Speditiionsbolaget är ett ungt men ändå väletablerat företag inriktat på landsvägstransporter på västeuropa. Företaget har vuxit mycket snabbt och kan nu sägas vara ett av de medelstora speditiionsföretagen. Man har cirka 120 anställda och omsätter cirka 20 miljoner kronor exklusive utlägg för tull och moms.

Nya Speditiionsbolaget har tre verksamhetsgrenar, nämligen biltrafiken, vilken är i särklass mest betydelsefull, samt flygspedition och järnvägsspedition. Man har fem speditiionskontor i Sverige, ett dotterbolag i Finland samt agenter på de flesta västeuropeiska marknader.

Nya Speditiionsbolaget är dotterbolag i en koncern där moderbolaget bedriver rederi- och sjöspeditiionsverksamhet.

GENERALSPEDITION AB

Generalspedition är ett av de äldsta företagen i branschen. Man är av medelstor storlek och är verksam med samtliga trans-

port- och speditionstjänster som finns på marknaden. Biltrafiken är det senaste tillskottet i sortimentet.

Biltrafiken bedrivs såväl som konventionell biltrafik som trailertrafik. De viktigast marknaderna är kontinenten och mellersta östern. För närvarande utgör biltrafiken cirka 20 - 30 % av omsättningen i Generalspedition. Resterande 70 - 80 % hänför sig i huvudsak till järnvägssidan. Så gott som all lönsamhet kommer från järnvägstrafiken.

Generalspedition är spritt över landet med sina 6 kontor. Man har cirka 120 anställda och omsätter cirka 225 miljoner kronor inklusive utlägg för tull och moms. På utlandsmarknaderna är man representerade av agenter med vilka man har samarbetsavtal.

SNABBTRANSPORT AB

Snabbtransport AB är ett medelstort speditiönsföretag med höggradig specialisering på landsvägstrafik på kontinent väst. Utöver den konventionella biltrafiken har man trailertrafik till England.

Snabbtransport har under sina 11 år utvecklats kraftigt och omsätter idag 60 - 70 miljoner kronor med sina 60 anställda. Man har sex speditiönskontor i Sverige och två utländska dotterbolag. Verksamheten har under senare år kompletterats med järnvägstrafik.

De tre speditiönsföretagen ovan analyserades avseende struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder. På motsvarande sätt som för åkeriföretagen klassificerades sedan speditiönsföretagen i avsikt att utröna om det fanns gemensamma kvaliteter i struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder företagen emellan.

Syftet med att inkludera speditiönsföretagen i fallstudien var, vilket påpekats tidigare, att finna en referenspunkt till bedömningen av åkeriföretagens egenskaper. För att detta syfte skall kunna uppnås måste följaktligen speditiönsföretagen analyseras med hjälp av samma analysmodell som den som tillämpades på åkeriföretagen. Denna analys görs nedan och omfattar två steg. I det första steget klassificeras speditiönsföretagen avseende struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder i respektive företag. I

det andra steget i analysen görs ett försök att finna gemensamma eller åtskiljande egenskaper mellan de tre speditiönsföretagen.

Speditiönsföretagens struktur har analyserats avseende omfattningen av kundkontakter, övriga externa personkontakter samt interna personkontakter. Tabellen nedan visar resultatet av denna analys. (Jämför med motsvarande tabell för åkeriföretagen, FIGUR 62.)

FIGUR 77: TRE SPEDITIÖNSFÖRETAGS INFORMATIONsutbyte MED MILJÖN

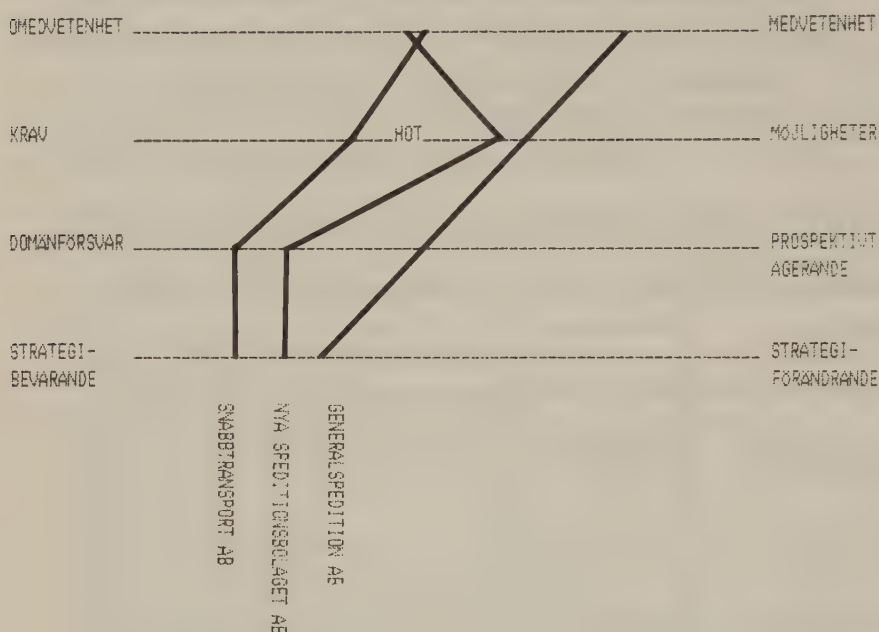
Speditiöns- företag	Kundkontakter	Övriga externa personkontakter	Interna person- kontakter
Nya Speditiöns- bolaget AB	Omfattande	x)	Omfattande
Generalspedi- tion AB	Omfattande	x)	Omfattande
Snabb Transport AB	Omfattande	x)	Omfattande

x) Ej möjligt att fastställa på grundval av insamlad information. Förmodligen är dessa personkontakter relativt omfattande.

På grundval av denna analys måste samtliga tre speditiönsföretag anses tillhöra gruppen av företag med öppet informationsutbyte med omvärlden.

Speditiönsföretagen har även analyserats med avseende på den förda strategins egenskaper. I nedanstående figur har den strategiska profilen för de tre speditiönsföretagen ritats in. (Jämför med motsvarande figur för åkeriföretagen, FIGUR 63.)

FIGUR 78: TRE SPEDITIONSFÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE



Profildiagrammet ger inte anledning till att skilja de tre spediti-
tionsföretagen åt. Alla tre uppvisar egenskaper som enligt den
tidigare terminologin kan benämnas som inslag av strategiskt age-
rande.

I de flesta spediti-
tionsföretags affärs-
side ingår möjlig-
heterna
att bygga upp trans-
portsystem med hjälp
av ett flertal kompo-
nenter
som t ex olika trans-
portmedel, olika geo-
grafiska marknader,
olika
varugrupper etc. Inom
ramen för en sådan
vid bestämning av
affärs-
iden kommer natu-
rligtvis förändringar
i produkt/marknader
att snarare te sig
som variationer än
som grundläggande
omorienteringar.
Därför har spediti-
onsföretagen i pro-
fildiagrammet ovan
klassats som
bedrivande strategier
syftande till domän-
försvär inom redan
existerande strategi.

Speditionsföretagens verklighetsbilder har analyserats på samma sätt som för åkeriföretagen. I efterföljande sammanställningstabell har de tre speditionsföretagens egenskaper på olika variabler beräknats.

Vid en jämförelse av de enskilda företagen mot genomsnittet för gruppen av speditionsföretag framkommer följande bild. (Jämför med FIGUR 74 för åkeriföretagen).

FIGUR 79: KOMPARATIV ANALYS AV TRE SPEDITIONSFÖRETAGS VERKLIGHETS-BILDER

Företag	Högre grad av fokusering på klass	Lägre grad av fokusering på klass	Högre grad av fokusering på grupp av klasser	Koncentrationsgrad	Inriktning på eget agerande
NS	T-	Koll-	x)	Lägre	x)
GS	T+	Kon-	Sekundärmiljön	x)	Högre
ST	Koll-	Ag+	Arbetsmiljön	Högre	Lägre

x) Värdet för företaget ifråga ligger på genomsnittet

Som framgår av tabellen ovan företer företagen inga likheter i något som helst avseende. Inte heller i jämförelse med de egenskaper vilka enligt analysen av åkeriföretagen skulle konstituera gruppen "Miljöberoende" respektivt "Självtillit" finns det några slutsatser att dra. Speditionsföretagens verklighetsbilder är alltså med föreliggande data inte möjliga att inplacera i den analysmodell som användes för åkeriföretagen. Orsakerna till detta kan vara den kvalitativt sämre informationen från speditionsföretagen och/eller det förhållande att gruppen av speditionsföretag i allmänhet är mer heterogen än gruppen åkeriföretag. Det betyder alltså att det skulle finnas en så stor variationsrikedom bland speditionsföretagen att en grupp av tre företag sannolikt inte kommer att

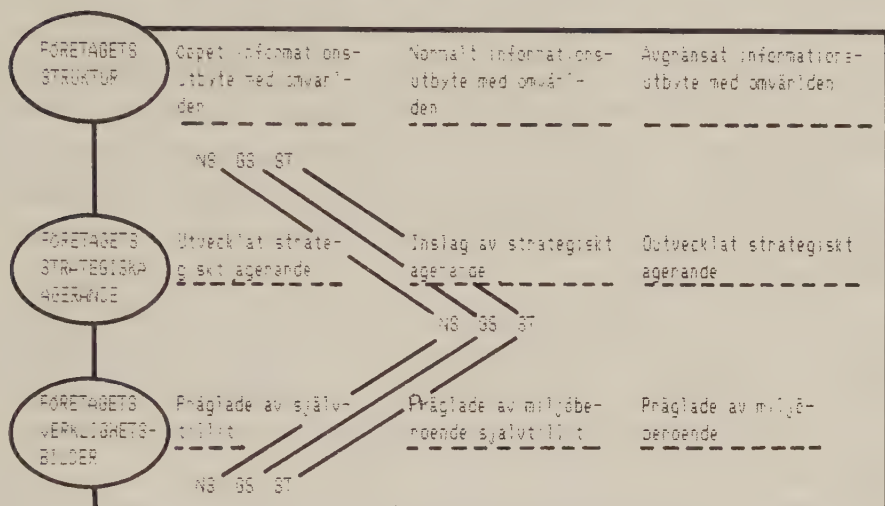
innehålla två företag som i något avseende är lika varandra. Troligen ligger förklaringen i båda dessa orsaker.

En intuitiv bestämning av speditiönsföretagens verklighetsbilder är dock den att de i stor utsträckning präglas av självtillit. Visserligen har frekvensen av frågor kring det egna agerandet hamnat på en låg nivå i de samtal som förts men en vidare tolkning av speditiönsföretagens uttalanden om den hårda konkurrensen företagen emellan leder fram till att det är genom insats av konkurrensmedel som företagen utvecklas. Priskonkurrensen har exempelvis varit en frekvent fråga i samtalen. Ett ytterligare stöd för denna intuitiva tolkning är att den debatt som förs inom speditiönsbranschen sällan refererar till opåverkbara förhållanden som förklaring till företagens och branschens situation. Förhållandet är det omvända för åkerinäringen.

Av dessa anledningar kommer speditiönsföretagens verklighetsbilder att betraktas som präglade av självtillit. Aktörsbilderna från Nya Speditiönsbolaget och från SnabbTransport motsäger inte detta. Aktörsbilderna ger intryck av att aktören upplever handlingsutrymmet som relativt stort och att restriktionerna i huvudsak utgörs av konkurrensen och konjunkturen. I fallet Nya Speditiönsbolaget säger aktören till och med att de egna säljresurserna är en restriktion. Detta tyder på en verklighetsbild som inte tilldelar omvärlden avgörande inflytande på företagets utveckling.

Inplacerade i motsvarande figur som för åkeriföretagen (se FIGUR 76) visar speditiönsföretagen upp följande profil.

FIGUR 80: STRUKTUR, STRATEGISKT AGERANDE OCH VERKLIGHETSBILDER I TRE SPEDITIONSFÖRETAG



På grundval av ovanstående analys betraktas de tre speditiönsföretagen som tillhörande de aktiverade företagen. Beroende på hur man i analysen av det strategiska agerandet definierar speditiönsföretagens affärsida kommer det strategiska agerandet att variera mellan de tre stadier som återfinns i modellen ovan. Med en snävare definition av speditiönsföretagens affärsida skulle alltså de tre företagen klassificeras som präglade av utvecklat strategiskt agerande.

6.3.4.2 Komparativ analys av åkeriföretag och speditiönsföretag

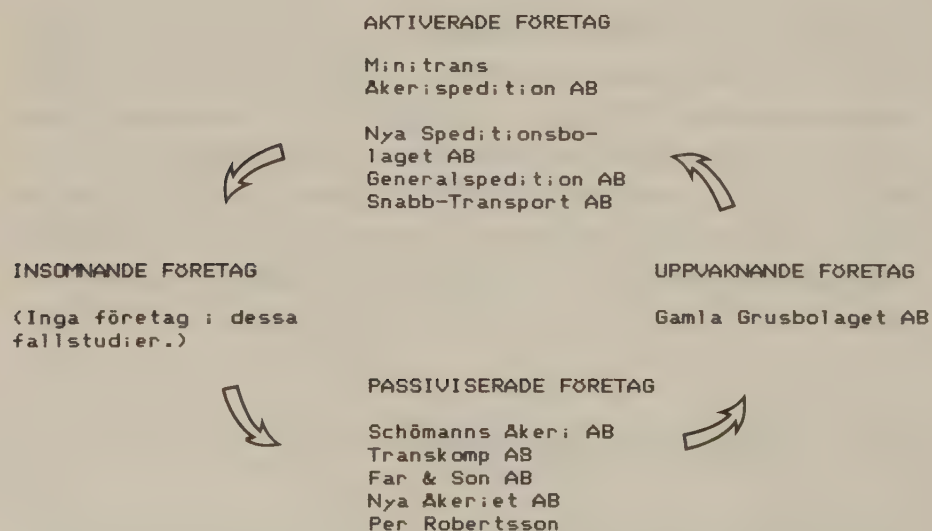
I föreliggande avsnitt kommer frågan att prövas om åkeriföretagen i något avseende skiljer sig från speditiönsföretagen. Den komparativa analysen syftar till att ge underlag för en diskussion kring

verklighetsbilders bestämningsfaktorer, innehåll, struktur och funktion.

Åkeriföretagen och speditjonsföretagen har grupperats med avseende på deras struktur, deras strategiska agerande och deras verklighetsbilder. Denna gruppering ledde fram till att vissa företag kunde betraktas som "aktiverade" och andra som "passiviserade". I en mellanposition fanns företag som benämndes "uppvaknande" och således skulle även en grupp med "insomnande" företag kunna ha funnits med.

Inplacerat i en figur framgår företagens position i ett tänkt aktiveringsmönster. Pilarna antyder den teoretiskt möjliga riktningen för företags rörelse mellan olika aktivitetstillstånd. Pilarna utgör således inte beskrivning av fallföretagens faktiska rörelse.

FIGUR 81: FALLFÖRETAGEN INPLACERADE I AKTIVITETSCYKELN



Analysmodellen som utvecklats i avsikt att gruppera åkeriföretagen har skiljt ut två huvudgrupper av åkeriföretag. De aktiverade företagen och de passiviserade företagen. När denna modell tillämpades på speditiönsföretagen resulterade detta i att samtliga tre speditiönsföretag hänfördes till de aktiverade företagen.

Ett par slutsatser är möjliga att dra från jämförelsen mellan åkeri- och speditiönsföretagen. För det första är det inte korrekt att räkna åkeriföretagen som en homogen grupp. Bland åkeriföretagen finns det exempel som mycket väl kan jämföras med speditiönsföretagen vad det gäller företagens struktur, strategi och verklighetsbilder. Det är alltså inte på förhand givet att speditiönsföretag står på en kvalitativt högre nivå.

För det andra finns det, å andra sidan en grupp av åkeriföretag vilka har kört fast i sin traditionella underleverantörsroll och som verkar ha stora svårigheter att ta sig ur situationen. Flera av dessa företag har stora ekonomiska problem.

Eftersom skillnaderna mellan aktiverade och passiviserade företag redan har diskuterats (i samband med analysen av åkeriföretagen) räcker det med att avsluta avsnittet med en sammanfattning av de karakteristiska egenskaperna.

SPEDITIÖNSFÖRETAGEN SAMT VISSA ÅKERIFÖRETAG

Dessa företag etiketterades som aktiverade företag. Det särpräglade för dessa är en ORGANISATORISK STRUKTUR som medger öppet informationsutbyte med omvärlden. Konkret innebär denna egenskap att aktören, eller de ledande aktörerna, i företaget har ett flertal långvariga personkontakter med vilka man byter information och värderingar. Det gäller främst företagets kunder men även andra externa personer i form av rådgivare eller serviceleverantörer är vanliga samtalspartners. I de större företagen finns det dessutom möjlighet till interna personkontakter. I de små företagen kompenseras frånvaron av interna personkontakter av en större mängd externa relationer.

Företagens STRATEGISKA AGERANDE har benämnts som utvecklat bl.a. beroende på att det finns en medvetenhet om företagets strategiska läge och om vad olika åtgärder från företagets sida får för effekter på det strategiska läget. Beroende bl a på denna medvetenhet undviker företaget att befinna sig i situationer där man är tvingad att anpassa sig till olika krav som kan komma från omvärlden. Istället försöker man identifiera hot i miljön vilka manövreras runt och i de mer välutvecklade fallen strävar man efter att exploatera olika möjligheter i sin verksamhetsmiljö. Beroende på hur pass vitt ursprungsstrategin definieras kommer det strategiska agerandet att präglas av olika grad av villighet att förändra sina strategier. Företag med en medveten och väl preciserad strategi kommer med detta sätt att definiera strategisk flexibilitet att upvisa ett strategiförändrande agerande.

De VERKLIGHETSBILDER som återfinns i de aktiverade företagen benämns präglade av självtillit. Självtilliten avspeglas i att man i dessa företag ser sitt eget agerande som betydelsefullt för företagets utveckling. Faktorer i omvärlden har visserligen betydelse men det är ändå möjligt att med eget agerande utveckla företaget.¹⁰ Aktörerna i dessa företag fokuserar som en följd av större självtillit i mindre utsträckning på opåverkbara faktorer som t ex de politiska restriktionerna. Verklighetsbilden är mer koncentrerad vilket betyder att man i sin verklighetsbild inte fokuserar på alla möjliga förhållanden utan avgränsar sig till de man bedömer är väsentligast. För flertalet av företagen i denna grupp är den omedelbara arbetsmiljön väsentlig. Man attributerar inte sin eventuella framgång eller misslyckande på opåverkbara förhållanden i sekundärmiljön. Den koncentrerade verklighetsbilden tillsammans med den högre inriktningen på betydelsen av eget agerande bereder marken för handlingskraftigt agerande.

ÖVRIGA ÅKERIFÖRETAG

Dessa företag har klassats som passiviserade företag. Företagens STRUKTUR innehåller begränsningar för informationsutbytet med omvärlden. Företagen har inte direktkontakt med marknaden annat än hos de företag där man just för tillfället är transportör. Företagen är dessutom små i allmänhet och aktören har därför inte heller möjligheter till interna personkontakter. De externa personkontakterna är också begränsade.

Det STRATEGISKA AGERANDET i dessa företaget är outvecklat. Företagets utveckling har mer varit en följd av speditörens volymutveckling än en följd av företagets eget agerande. Strategin är omedveten och därför också oprecis. Företagets anpassningsåtgärder utformas mer som uppfyllande av omvärldens krav än som undvikande av hot eller utnyttjande av möjligheter i omvärlden. Grundläggande strategiförändringar förekommer sällan i denna grupp.

VERKLIGHETSBILDERNA är präglade av miljöberoende. Inställningen i företagen är att det inte finns så många frihetsgrader i åkeriverksamhet utan att det mesta bestäms av regler och bestämmelser samt av hur dessa politiska/juridiska villkor efterlevs. Därför har det inte varit motiv för att precisera vad det egna agerandet skall innehålla. De olika klasserna i verklighetsbilden blir således alla väsentliga i och med att man inte bestämt sig för vad man strävar mot och hur man skall uppnå detta mål. Verklighetsbilden är spridd och inriktningen på eget agerande är låg varför det i dessa företag finns hinder för ett kraftfullt handlande utanför de existerande ramarna.

6.3.5 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer, innehåll, struktur och funktioner

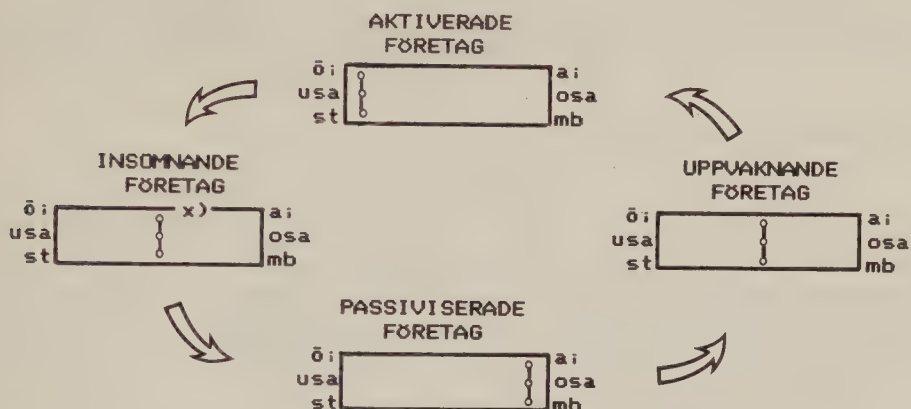
Som en avslutning på analysen av åkeri- och speditörsföretagens verklighetsbilder skall intresset vändas mot hur verklighetsbilder-

na uppkommer, vad som påverkar deras innehåll och struktur samt vilka funktioner verklighetsbilderna har. Den första diskussionen skall endast ske mot bakgrund av fallstudiematerialet och syftet är att urskilja eventuella fall där dessa relationer har illustrerats. I följande avsnitt "6.4 Mot en föreställning om verklighetsbilders strukturberoende" görs ett mer omfattande försök att förankra de empiriska resultaten i existerande teoribildning. Tolkningsprocessen förs ytterligare ett steg vidare i det sjunde kapitlet "Det strukturella armodet" där resultaten från den första och den andra fallstudieserien integreras och görs till plattform för en teori om strategiskt agerande i åkeriföretag.

Inledningsvis kan det konstateras att det är möjligt att särskilja ett par grupper av företag där verklighetsbilderna är relaterade på ett speciellt sätt till såväl företagets struktur som till det strategiska agerandet i företaget. Det verkar som om det i företagen i fallstudierna finns sådana jämviktslägen där struktur, strategi och verklighetsbild är i harmoni med varandra. Avvikelser från dessa jämviktslägen skulle kunna betyda att det skapas spänningar mellan struktur, strategi och verklighetsbilder och att denna spänning avspeglar eller förebådar en förändring av företaget i kvalitativt hänseende.

I figuren nedan antyds de stabila lägena. Rutorna under varje benämning är en bild av den analysmodell som användes när företagen grupperades som aktiverade respektive passiviserade företag. Se FIGUR 76 respektive FIGUR 80. Bokstavskombinationerna i rutorna förklaras efter figuren.

FIGUR 82: STRUKTUR, STRATEGISKT AGERANDE OCH VERKLIGHETSBILDER I
DET CYKLISKA AKTIVITETSMÖNSTRET



öi = öppet informationsutbyte med omvärlden

ai = avgränsat informationsutbyte med omvärlden

usa = utvecklat strategiskt agerande

osa = outvecklat strategiskt agerande

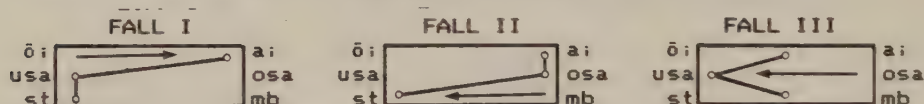
st = självtillförlit

mb = miljöberoende

x) Profilen är streckad på grund av att det i fallstudiematerialet inte återfanns denna företagstyp. Här har det antagits att denna kategori går att finna.

Pilarna i figuren antyder vilka förändringar av företagens status som är möjliga. I en sådan förändringsprocess krävs det att företaget lämnar det stabila läget. Detta kan ske genom att någon del av profilen förskjuts i sidled. Ett sådant spänningstillstånd kan t ex ha något av följande utseende.

FIGUR 83: TRE FALL AV FÖRÄNDRINGSUTLÖSANDE SPÄNNINGSTILLSTÅND



I FALL I har företagets struktur förändrats så att informationsutbytet med omvärlden har blivit avgränsat. I FALL II har verklighetsbilden i företaget utvecklats till att präglas av självtilit. I FALL III har företaget påbörjat ett strategiskt agerande som kan kallas för utvecklat.

Dessa spänningstillstånd kan resultera i åtminstone två effekter. För det första kan det vara inledningen på en allmän förskjutning mot ett nytt jämviktsläge. Det skulle i de tre fallen innebära en rörelse mot "passiviserat företag", "aktiverat företag" respektive "aktiverat företag." Den andra alternativa effekten skulle kunna vara att den förändring som skett inte är tillräckligt kraftig för att föra med sig en allmän förändring av företagets status. I detta fall kommer det att ske en återgång av den första förändringen.

Frågan är nu om några av dessa förändringar kan identifieras i fallstudiematerialet. En analys av Åkeriföretagens utveckling har gjorts där de väsentligare förändringarna för respektive företag har urskiljts. Dessa förändringar har sedan tolkats i termer av struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder. Analysen redovisas i nedanstående tabell. Tabellen tar endast upp representativa exempel från respektive företag.

FÖRETAG

VAD HÄNDE?

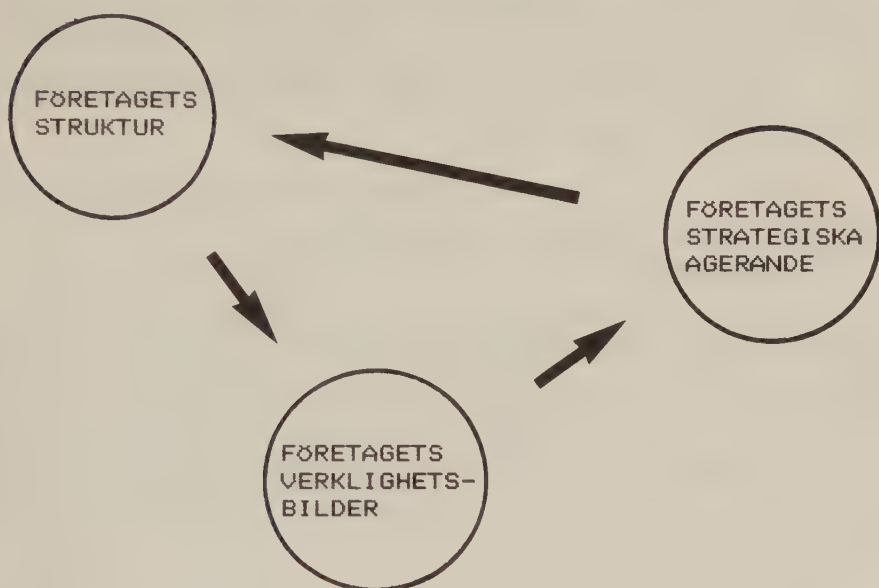
TOLKNING

Schömanns Åkeri AB	Speditören föreslog att SA endast skulle svara för dragbilen under det att speditör investerar i trailern. SA kommer att få mindre kontakt med avsändare och mottagare.	En strategiförändring som leder till strukturförändring, eventuellt avgränsning av informationsutbytet och följande påverkan på verklighetsbilden.
	Efter att tidigare ha själv kört bil arbetar Fred Schömann nu mer med papperen. Han har nu fått tid för att tänka och har börjat oroa sig för åkeriets framtid.	En strukturförändring som kommer att leda till förändrad verklighetsbild.
Minitrans	Speditörens godsflöde var obalanserat med låg lastfaktor på export. Sven Andersson sökte själv upp gods.	Strukturförändring som ledde till en strategiförändring och som i sin tur ökade Sven Anderssons självutlåt.
	I samband med krisen 1979 kom rådgivare in i företaget och hjälpte Sven Andersson att aktivera Minitrans.	Strukturförändring med påverkan på verklighetsbild och strategi.
Åkerispedition AB	Johan Brandberg kom i konflikt med sin speditör och bröt förhållandet. Han beslöt att gå ut på egen hand när han fick klart för sig att speditörerna inte var att lita på.	Strukturförändring med åtföljande påverkan på verklighetsbild och strategi.
	Åkerispedition AB öppnade intern bensinmack i Tyskland och fick härigenom oavsiktligt kontakt med tyska kunder. Har lett till ökad satsning på tyska marknaden.	Strukturförändring med inflytande på verklighetsbild och senare betydelse för strategi.
Transkomp AB	Sedan starten har Transkomp arbetat med samma speditör. Den försämrade ekonomin bemöter man med att ytterligare specialisera sig på åkeriverksamheten. Problemen skall mötas med högre utnyttjande av fordonen.	Ingen förändring har egentligen skett av företagets struktur. Strategin har i större utsträckning specialiserats mot åkeriverksamheten.
Far & Son AB	Far & Son har i huvudsak två stora avsändare och mottagare. Denna långvariga relation har gjort att Rune Bergman anser att det är rutin att driva åkeri.	Ingen förändring av strukturen i företaget och på grund av just detta har verklighetsbilden rutiniserats vilket kan komma att påverka det strategiska agerandet.

Gamla Grusbolaget	Sonen går in i åkeriet och startar AB utrikestrafik.	Nya verklighetsbilder leder till ändrad strategi och ändrad struktur.
Nya Åkeriet AB	Karl Åkesson köper åkeri och har förväntningar om lönsamhet. Verkligheten tvingar dock honom till andra ambitioner.	Verklighetsbilder som i möte med aktuell struktur ändras och därefter ligger till grund för neddragningar av verksamheten.

Mot bakgrund av ovanstående analys antages att struktur, strategiskt agerande och verklighetsbilder förhåller sig enligt nedanstående figur.

FIGUR 84: VERKLIGHETSBILDERS STRUKTURBEROENDE



Fallstudiematerialet antyder relativt klart en process där företags struktur, och kanske framför allt förändringar i denna struktur, påverkar verklighetsbilder vilka i sin tur utgör grund för aktörens agerande i företaget. Fallstudiematerialet antyder också en process där åldrande strukturer just genom sitt åldrande får en inverkan på verklighetsbilder och det strategiska agerandet.

Svaret på frågan om vad som är verklighetsbilders bestämningsfaktorer och funktioner är, enligt fallstudiematerialet, att företags struktur har betydande inlytande på verklighetsbilders utveckling och att verklighetsbilders funktion är att möjliggöra handling speciellt i strategiskt avseende.

Det är emellertid troligt att det finns ytterligare faktorer vilka påverkar verklighetsbilders förändring. En sådan faktor kan vara tex utbildning. Det finns emellertid inte dokumenterat i fallstudierna.

I efterföljande avsnitt skall resultaten från den andra fallstudieserien sättas i relation till tidigare formulerad teori. I kapitel 7 vidareutvecklas resultaten genom att verklighetsbilder och inlärningsprocesser kopplas ihop i syfte att forma en teori om åkeriföretags strategiutveckling.

6.4 Mot en föreställning om verklighetsbilders strukturberoende

Den detaljerade analysen av åkeri- och speditiönsföretagen har successivt lett fram till tolkningar vilka presenterats löpande i texten. Eftersom dessa tolkningar kommer att sammanfattas i kapitel 7 och där kopplas ihop med första fallstudieserien är det möjligt att inskränka detta avsnitt till ett försök att koppla tolkningarna mot tidigare redovisad teori.

Syftet med detta avsnitt är alltså att ange hur resultaten förhåller sig till de teoriansatser som refererades i kapitel 5. "Verklighetsbilder - en begreppskatalog".

Avsnittet inleds med att verklighetsbilders innehåll och struktur diskuteras varefter verklighetsbilders bestämningsfaktorer behandlas för att till sist avslutas med frågan om verklighetsbilders funktioner.

6.4.1 Verklighetsbilders innehåll och struktur

Även om verklighetsbilder och deras motsvarigheter (t ex myter, kognitiva kartor etc) varit flitigt utnyttjade för att förklara organisatoriska processer har specificeringen av deras innehåll inte varit lika frekvent. Detta kan naturligtvis bero på att verklighetsbilden är en unik egenskap för varje aktör och organisation och att det därför har varit intressantare att diskutera verklighetsbilders effekter snarare än deras innehåll och struktur. Inom organisationsteori och närbesläktade discipliner finns det dock ett

par exempel på precisering av såväl metoder för att studera verklighetsbilder som exempel på det konkreta innehållet och den konkreta strukturen i verklighetsbilder. (Sevon, 1979, 1983; Brunsson & Jönsson, 1978; Wrightson, 1976). ¹¹

6.4.1.1 Verklighetsbilders innehåll

Verklighetsbilder i åkeriföretag har inte tidigare studerats. Ej heller har verklighetsbilder i småföretag i allmänhet varit något centralt studieobjekt. För större organisationer har emellertid beskrivningar och analyser gjorts av dominerande ideer (Norman, 1975), myter (Westerlund & Sjöstrand, 1975), beliefs (March & Olsen, 1976), kognitiva kartor (Sevon 1979, 1983). Av denna anledning är möjligheterna att relatera de här framkomna resultaten till tidigare forskning små.

6.4.1.2 Verklighetsbilders struktur

I kapitel 5. formulerades en modell över verklighetsbilder. Som en del av modellen angavs dimensioner i vilka verklighetsbilders struktur avsågs bli beskrivna. Samtliga dessa dimensioner har inte kunnat bli belysta i fallstudiematerialet. Skillnaderna mellan de angivna dimensionerna i modellen och analysen av fallstudiematerialet framgår av nedanstående uppställning.

DIMENSIONER AV VERKLIGHETSBILDERS
STRUKTUR ENLIGT MODELL (Kap 5.)

MÅTT PÅ VERKLIGHETSBILDERS STRUKTUR
ENLIGT ANALYS AV FALLSTUDIEMATERIAL
(Kap 6)

KOGNITIV
STRUKTUR

Differentiering

Koncentration

Antal klasser som informationen sorter-
teras in i.

Istället för att räkna antalet klas-
ser i vilka information sorteras in i
har de tre största klassernas andel
av informationen beräknats. Differen-
tierung har i fallstudien uttryckts
som koncentration.

Integration

Laddning

Antal nivåer som informationen hänf-
örs till. Nivåernas relationer till
varandra uttrycks som olika typer av
samband.

Det har inte varit möjligt att belysa
aktörernas uppfattning om relationer
mellan de klasser de grupperar infor-
mationen i. Istället har klassernas
betydelse för företaget som helhet
angivits. Detta har uttryckts som
positiv eller negativ laddning hos
respektive grupp.

Kronologisk organisation

1)

Graden av förmåga att utöver be-
skrivningar prestera förklaring och
prediktion.

VÄRDERINGS-
STRUKTUR

Målsättningsstruktur

Inriktning på eget agerande

Antal nivåer som målsättningar för-
muleras på.

Aktörens inriktning och precisering
av det egna agerandet har fått tjäna
som mått på målsättningsstrukturen.

Affektiv struktur

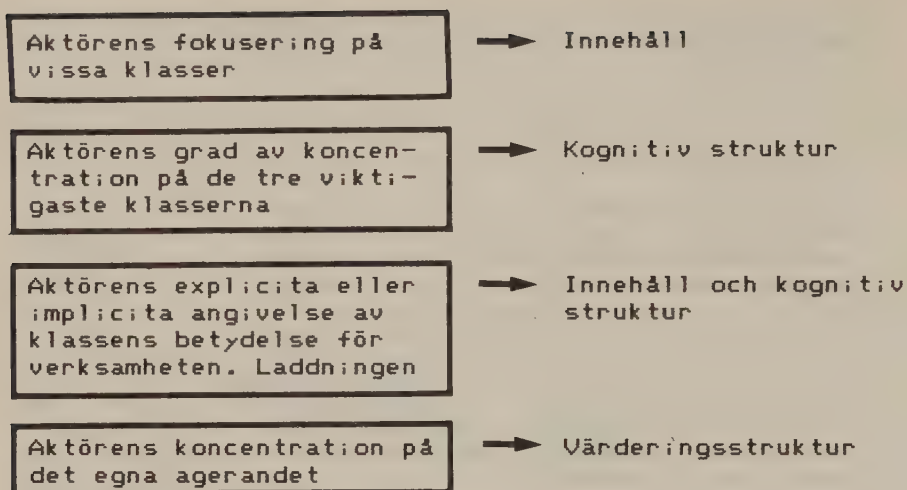
2)

Antal och vikt av värderingar utöver
värderingar baserade på målsätt-
ningar.

1) Eftersom aktörernas uppfattning om beroendeförhållanden mellan olika klasser inte har kunnat belysas på ett tillfredsställande sätt har inte heller aktörernas uppfattning om orsaken till olika klassers utveckling över tiden kunnat beskrivas. Inte heller har aktörernas förklaringar till eventuella framtidsperspektiv kunnat klarläggas.

2) Den affektiva strukturen torde vara mycket svår att bestämma på ett tillförlitligt sätt. Visserligen har aktörerna visat vad de tycker om skilda förhållanden men den överväldigande delen av dessa värderingar kan föras tillbaka på målsättningar för aktören personligen eller för åkeriverksamheten i sig. Dessa målsättningar är en del av analysen av fallstudiematerialet. Värderingar utöver sådana som kan hänföras till målsättningar kan ha sitt ursprung i mycket personliga förhållanden, som konflikter med anställda, motsättningar bland ägarerna, familjeproblem, skilsmässor etc. Även om det i några av de aktuella fallen har framkommit sådana personliga förhållanden har inte detta systematiskt utnyttjats i analysen.

Sammanfattningsvis kan beskrivningsmodellen över verklighetsbilders innehåll och struktur sägas ha reducerats till tre mått.



Diskrepansen mellan de teoretiskt formulerade dimensionerna av verklighetsbilders struktur och de i praktiken utnyttjade måtten är bl.a. en följd av behovet av operationalisering för fallstudieanalys.

6.4.2 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer

Inledningsvis sammanfattas mycket kort de tolkningar i fallstudien vilka refererar till verklighetsbilders bestämningsfaktorer. Därefter diskuteras på ett allmännare plan hur tolkningarna av fallstudiematerialet stämmer med de teoriansatser som tidigare redovisades i kapitel 5.

6.4.2.1 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer- åkeriföretagen

Like litet som det finns tidigare studier av innehåll och struktur i verklighetsbilder i åkeriföretag finns det tidigare forskning om hur sådana verklighetsbilder uppkommer. Den forskning som presenterats i denna rapport är därför ny och kan inte direkt jämföras med andra resultat.

Tolkningar av fallstudierna gav vid handen att det i huvudsak är företagets struktur och förändringar i denna struktur som influerar verklighetsbilderna.

Företagets struktur bestämmer förutsättningarna för informationsutbytet med omvärlden och har därmed det direkta inflytandet på vilka erfarenheter, kunskaper och värderingar som aktören exponeras för.

Egenskaper i företagets struktur vilka påverkar informationsutbytet med omvärlden är framför allt (1) omfattningen av egen försäljning av transporttjänster vilket bestämmer omfattningen av kundkontakter, (2) omfattningen av anlitan det av externa rådgivare samt (3) företagets storlek vilket bestämmer omfattningen av interna personkontakter samt aktörens fördelning på operativt vs planerande/organisering arbete.

6.4.2.2 Verklighetsbilders bestämningsfaktorer - allmänt

I avsnitt 5.4 presenterades en modell över verklighetsbilders bestämningsfaktorer vilken baserats på begrepp och teoriansatser från tidigare forskning. Framväxt av verklighetsbilder (enligt modellen) kan uttryckas på följande sätt. Verklighetsbilder är ett resultat av en tolkningsprocess, vilken startar när impulser från miljön når aktören/organisationen, filtreras i den kognitiva strukturen/-kognitiva profilen och värderingsstrukturen samt tilldelas mening. Verklighetsbilden är således ett resultat av aktörens/organisatio-

nens kognitiva förmåga, dennes värderingar men kanske framför allt ett resultat av den information den exponeras för.

Den kognitiva struktur verklighetsbilderna ges tänkes i sin tur vara påverkad av aktörens/organisationens kognitiva stil/kognitiva profil, dvs de kognitiva processernas karaktär. Här har begrepp som analytisk kognitiv stil¹²⁾ och intuitiv kognitiv stil introducerats i syfte att skapa en förståelse för beslutsfattandets beroende av tankeprocesserna.

Värderingsstrukturen är enligt tankarna bakom modellen ett resultat av en identifikationsprocess i vilken aktören/organisationen relaterar sin situation till en eller flera referensgrupper och inför sig själv etablerar en rolluppfattning. Aktörens/organisationens rolluppfattning vägleder honom när han, medvetet eller omedvetet, formar värden och normer mot vilka han bedömer den information han exponeras för. På detta sätt etableras aktörens/organisationens målsättningar.

När nu resultaten från fallstudierna jämförs med ovanstående antaganden om verklighetsbilders bestämningsfaktorer kan ett par avvikelsevenoteringar göras.

Den viktigaste avvikelsen är att i analysen av fallstudierna har en variabel medtagits utöver de ovan nämnda. Företagets struktur har introducerats som en faktor vilken har direkt inflytande över såväl den information som aktören exponeras för som den rolluppfattning han medvetet eller omedvetet lever upp till. Genom att introducera företagets struktur som bakomliggande variabel har det varit möjligt att hänföra verklighetsbilders bestämning till ett mindre antal faktorer. Detta har underlättat analysen men också givit en bättre förståelse för skillnader i aktörers agerande beroende på deras verksamheters art.

Huruvida den kognitiva stilen är en bestämningsfaktor till den kognitiva strukturen eller om det förhåller sig tvärtom har inte fallstudiematerialet gett svar på. I fallstudieanalysen har måtten på kognitiv stil (språkanalysen) inte kunnat relateras till kognitiv struktur (mätt som grad av koncentration på vissa klasser).

Fallstudiematerialet har helt enkelt inte kunnat användas för att belysa huruvida aktören präglas av analytisk kognitiv stil eller intuitiv kognitiv stil.

Resultatet av fallstudieanalysen har således blivit att modellen över verklighetsbilders bestämningsfaktorer kan utvidgas på en punkt. Företagets struktur har ett inflytande på såväl informationsinflödet som på värderingsstrukturen. Sannolikt har företagsstrukturen på längre sikt en inverkan även på den kognitiva stilen. Detta har emellertid inte visats i fallstudierna.

6.4.3 Verklighetsbilders funktioner

Först sammanfattas resultaten från fallstudierna avseende de funktioner verklighetsbilderna i de studerade åkeriföretagen verkar ha. Därefter diskuteras mer generellt vilka funktioner verklighetsbilder i allmänhet synes ha.

6.4.3.1 Verklighetsbilders funktioner - åkeriföretagen

Ett av de viktigare resultaten från fallstudieserien var förståelsen av verklighetsbildernas inverkan på företagens strategiska agerande. Denna inverkan är mångfacetterad men för enkelhetens skull förenklades analysen genom att två huvudgrupper av företag identifierades. De aktiverade företagen och de passiviserade företagen. Dessa två grupper uppvisar skilda egenskaper i struktur, verklighetsbild och strategiskt agerande. Med utgångspunkt från dessa två grupper skall nedan verklighetsbildernas funktioner diskuteras. Diskussionen centreras kring verklighetsbildernas betydelse för det strategiska agerandet. (Det finns sannolikt andra betydelser därutöver, t ex för möjligheten att kommunicera med andra personer).

De egenskaper hos verklighetsbilder som har studerats är innehåll och struktur. Dessa egenskaper verkar ha följande funktioner för det strategiska agerandet.

	VERKLIGHETSBILDERS EGENSKAPER I ÅKERIFÖRETAGEN	BETYDELSE FÖR STRATEGISKT AGERANDE I ÅKERIFÖRETAGEN
INNEHÅLL	Hög fokusering på sekundär miljön, särskilt de juridiska/politiska restriktionerna.	Betyder att eget agerande inte kan lösa problemen. Problemen kan endast lösas genom att politiker och myndigheter ändrar sitt beteende.
	Hög fokusering på eget agerande.	Betyder att problem kan lösas genom eget agerande. Ger aktören anledning att formulera målsättningar och egna aktiviteter.
STRUKTUR	Hög grad av koncentration i verklighetsbild.	Ett mindre antal variabler beaktas i beslut vilket underlättar beslut och handling.
	Hög fokusering på eget agerande.	Målsättningar är mer genomtänkta och preciserade vilket underlättar värdering av alternativ, beslut och handling.

Verklighetsbilderna har emellertid en motsatt sida där de funktioner som redovisats ovan blir dysfunktioner och där de dysfunktioner som ovanstående tabell implicit antyder blir funktioner. En sådan tabell skulle kunna se ut på följande sätt. Efter tabellens diskuteras varför dessa funktioner ej observerats i fallstudiematerialet.

	VERKLIGHETSBILDERS EGENSKAPER I ÅKERIFÖRETAGEN	BETYDELSEN FÖR STRATEGISKT AGERANDE I ÅKERIFÖRETAGEN
INNEHÅLL	Hög fokusering på sekundär miljön.	Betyder att framtida hot och möjligheter vilka beror på miljöförändringar kan förutses. Denna fokusering är basen för

		branschorganisationens lobbying-verksamhet.
	Hög fokusering på eget agerande.	Betyder att mindre hänsyn tas till omvärldsförhål- landen. Innebär risk för att fel strategier väljs.
STRUKTUR	Hög grad av koncentration i verklighetsbild.	Betyder att alternativa verklighetsbilder har svårt att bryta in.
	Hög fokusering på eget agerande.	Betyder att målsättnings- strukturen är etablerad vilket innebär svårigheter att förändra mål och vär- deringar.

Denna motsatta sida av verklighetsbilders funktion har som tidigare nämnts ej kunnat studeras i fallföretagen. Ändå kan man anta att dessa effekter av verklighetsbilder existerar. För att förklara frånvaron av dem i fallstudierna måste begreppen strategiformule- ring och strategigenomförande introduceras. Dessa två processer måste uppträda samtidigt (eller i sekvens) för att strategiutveck- ling skall kunna ske. Eftersom strategigenomförandet är den avslu- tande processen kommer ingen strategiutveckling att ske om inte strategigenomförande förekommer. Det betyder att verklighetsbilder vilka starkt stimulerar strategiformulering, och vilka starkt hind- rar strategigenomförande, inte kommer att leda till strategiutveck- ling.

Eftersom fallstudierna i huvudsak har inriktats på aktörernas agerande kan eventuella sådana strategiformuleringsprocesser ha undkommit notering. En intuitiv tolkning av företagen i gruppen passiviserade företag är emellertid att låg aktivitet i strategige- nomförande var parat med låg aktivitet i strategiformulering. Icke desto mindre torde verklighetsbilders dubbla funktioner kunna åter- finnas i företags strategiutveckling.

Åkeriföretags verklighetsbilder och deras inverkan på det strategiska agerandet har inte studerats tidigare varför kopplingar till tidigare forskning ej är möjlig.

6.4.3.2 Verklighetsbilders funktioner - allmänt

I kapitel 5. uttrycktes ett antal funktioner som verklighetsbilder kan tänkas ha. Alla dessa påståenden om verklighetsbilders funktioner är plausibla. Verklighetsbilder kan underlätta nytänkande, de kan försvåra nytänkande, de kan underlätta handlande, de kan försvåra handlande osv. Verklighetsbilderna har således ett direkt inflytande på organisationers strategiska agerande. För den enskilda organisationen är balansgången svår mellan gemensamma uppfattningar (enögdhet) och konflikterande åsikter (nytänkande). Balansgången blir lika svår bemästrad som den mellan differentiering och integration i contingency-perspektivet.

I kapitel 7. "Det strukturella armodet" tas dessa frågor upp till behandling.

6.5 Trovärdighet och generaliserbarhet i resultat

I forskningsarbete av föreliggande slag med betydande mått av tolkning och kvalitativ analys är det mycket besvärligt att bedöma det genomförda forskningsarbetets trovärdighet. Den roll forskaren spelar i kvalitativa undersökningar lämnar stort utrymme för hans personlighet att påverka forskningsresultat. Det är visserligen avsikten att forskarens särpräglade kompetens, t.ex. kunskap om den miljö studieobjektet arbetar i, skall utnyttjas men det innebär inte för den skull att insyn i analys och tolkningsarbete är onödig. Tvärtom är det genom en klar redovisning av forskningsprocessen som trovärdigheten kan bedömas. Av denna anledning har såväl

detta som tidigare kapitel innehållande fallstudier gjorts explicita och därför blivit omfattande.

Fortlöpande i analys och tolkning av det empiriska materialet har problem med data och datas giltighet antytts. Likaså har riskerna för subjektivitet i tolkningarna omnämnts. Fallens representativitet har ävenledes tagits upp. Dessa problem skall i detta sista avsnitt i kapitel 6 tas upp till förnyad och fördjupad behandling.

6.5.1 Validitet

Har villkoren vid samtal med aktörerna varit sådana att en öppen kommunikation rått och att aktörens verklighetsbilder har framkommit?

Frågan kan ställas om aktörerna upplevde forskaren som representant för någon myndighet eller organisation och av den anledningen styrde sina uttalanden.

Kontakt med aktörerna togs i en del fall via den lokala åkeriföreningen under det att i andra fall forskaren själv tog direkt kontakt med aktörerna. Vid denna första kontakt (telefonkontakt) gjordes det klart att det gällde en undersökning om hur åkeriföretagen ser på sin verksamhet som utrikesåkeri. Det samtal som skulle föras skulle inte leda till publicering i en sådan form att det enskilda företaget skulle kunna identifieras. Inte heller skulle information på annat sätt föras vidare så att företaget skulle kunna identifieras. Att en öppen kommunikation har rått kan indikeras av att en del aktörer öppet har talat om problem med att hålla sig till de regler och avtal som styr utrikestrafiken. Återföringen av det första samtalet (utskrift från bandinspelningen) samt genomförande av ett andra besök hos aktören har förstärkt förtroendet mellan aktör och forskare.

Det har tidigare omnämnts att förtroendet inte har utvecklats lika långt i samtliga de studerade företagen. I vissa företag har

kommunikationen varit något mer begränsad. Detta gäller speciellt fallet Nya Åkeriet AB. Den bristande dialogen med Karl Åkesson har sannolikt lett till att bedömningen av Nya Åkeriet AB inte helt skett på samma villkor som för övriga företag.

Har inte forskarens intresse för effekterna av just den politiska regleringen av trafiken styrt frågor och svar i samtalen?

Frågan gäller alltså om det har förekommit ledande frågor eller påståenden från forskarens sida i samtalen med aktörerna.

Visserligen gjordes fallstudierna inom ramen för en utredning om utrikestrafiken och dess utveckling, vilket bland annat är avhängigt den politiska regleringen, och visserligen inleddes i flera fall samtalen med en diskussion om de politiska/jurudiska förhållandena. Dessa är frågor som de allra flesta åkerier har synpunkter på och frågeställningen fungerade som en för aktören okontroversiell inledning på samtalet.

Om endast de första 20 minuterna av samtalen analyserades skulle det förmodligen resultera i en snedvriden uppfattning av aktörernas verklighetsbild. Samtalen fortsatte i de flesta fall en eller flera timmar utöver de inledande 20 minuterna. Vid återbesöket hos aktören har samtalet fortsatt. I den totala kommunikationen med aktören har således denna styrning spelat en underordnad roll.

Samtalen med åkeriföretagen har genomförts på ett för samtliga företag likartad sätt. Därför är risken för bias i den komparativa analysen begränsad.

Samtalen med speditörerna är däremot något mer problematiska. I detta fall finns det risk för att en sådan snedstyrning har förekommit. Frågor om politisk reglering av utrikestrafiken och frågor om de svenska åkeriernas situation har inte samma naturliga relevans för speditörerna som dessa frågor har för åkerierna. Därför kan dessa frågeställningar ha startat en olämplig utveckling av samtalen. Aktörerna i speditörsföretagen har också varit något

mer förteguna om sin verksamhet. Detta kan möjligtvis bero på att ingen av aktörerna i speditiönsföretagen hade direkt företagsledande ställning. Osäkerheten inför vad som fick sägas kan förmodas ha funnits med i bilden.

Sammanfattningsvis kan bedömningen göras att samtalen med aktörerna i åkeriföretagen bör ha gett valida resultat under det att det finns risk för bias i resultat från samtalen med aktörerna i speditiönsföretagen.

Är inte metoden för att kvantifiera verklighesbilderna olämplig och ger den inte ovalida resultat?

Frågan gäller om det antal gånger en aktör nämner ett förhållande kan anses vara en indikator på hur viktigt han anser förhållandet vara. Alltså, kan en frekvenstabell över aktörers uttalanden spegla innehållet i aktörers verklighetsbild?

Det finns naturligtvis risk för att de förhållanden som aktören har stor kunskap om och som nämns ofta i ett samtal inte är de förhållanden aktören anser vara väsentligast för sin verksamhet. Det torde emellertid vara ett rimligt antagande att det man upplever vara väsentligt också avspeglas i ett samtal som syftar till att klargöra villkoren för verksamhetens utveckling. En intuitiv tolkning av verklighetsbilden hos aktörerna i åkeriföretagen stämmer överens med resultaten av mätmetoden. Däremot kan utfallet för speditiönsföretagen vara snedvridet. (Detta har diskuterats ovan).

Finns det andra indikatorer som kan peka på att den gjorda analysen och tolkningen är riktig?

I samband med utredningen om utrikestrafiken (TFD 1982:4) genomfördes en postal enkät till utrikesåkerierna och speditiönsföretagen på denna marknad. Resultaten av dessa enkäter har använts som stöd för den tidigare omnämnda intuitiva tolkningen. Det finns alltså en överensstämmelse mellan detta material och den gjorde

analysen och tolkningarna i den andra fallstudieserien. (I Nilsson & Rask, 1982, återfinns en detaljerad redogörelse för genomförandet av enkäten liksom råtabellerna för de olika frågorna).

6.5.2 Subjektivitet

Är det inte risk för subjektiva influenser när aktörernas uttalanden valts ut och sedan klassificerats?

Frågan gäller om forskarens personliga och ämnesmässiga intresse har styrt urvalet av de uttalanden från aktörerna som skulle klassificeras och om inte även klassificeringen varit subjektivt påverkad.

Det går inte av naturliga skäl att undvika subjektiva influenser i en kvalitativ analys av detta slag. Hur urvalet har gjorts har redovisats tidigare i syfte att läsaren skall kunna bedöma graden av subjektivitet. Strävan har dock varit att vid klassificeringen följa en uppgjord klassifikationsrutin. Denna har av forskaren genomförts två gånger i syfte att upptäcka fel i klassificeringen av uttalanden. Fel upptäcktes och justerades. Dessutom, och kanske väsentligare, har utomstående bedömare anlitats för att på ett intuitivt och övergripande sätt tolka aktörernas verklighetsbilder. Se även nästa punkt och Bilaga 2.

Är inte tolkningar av verklighetsbilders egenskaper subjektiva?

Frågan är om analysarbetet från kvantifieringen av verklighetsbilderna till de presenterade tolkningarna är alltför subjektivt.

Subjektivitet går inte heller här att undvika helt och hållet. Genom att föra den kvantitativa analysen så långt fram som möjligt, tex i form av tabeller, nyckeltal för olika variabler, grafiska illustrationer etc, har tolkning fritt från insamlat data fördröjts så länge som möjligt. När väl tolkning ändå har gjorts har den

gällt ett flertal egenskaper vilka förutsatts skulle vara relaterade till varandra på visst sätt. Det innebär att tolkningen måste passa in i begreppssystemet och att subjektiviteten åtminstone måste vara systematisk. Den är därigenom också lättare att kontrollera.

Analys och tolkning från andra personer, i det här fallet språkanalysen (se Bilaga 3.) och de fyra utomstående bedömarnas tolkning av aktörernas verklighetsbilder (se Bilaga 1.), utgör en referenspunkt för subjektiviteten liksom de tidigare omnämnda postala enkäterna utgör en test på om tolkningen hänger ihop med den verklighet den avser beskriva.

6.5.3 Generaliserbarhet

Representerar de studerade åkeriföretagen något mer än sig själva?

De åtta åkeriföretagen företer stora likheter med andra företag i gruppen utrikesåkerier. Från studier av utrikesåkeriers och expeditionsföretags situation i trafiken med kontinenten finns det ett omfattande material baserat på postal enkät till dessa båda grupper. (Hela denna undersökning finns rapporterad i Nilsson & Rask, 1982).

Det finns emellertid ett undantag i likheterna mellan fallföretagen och den samlade gruppen av svenska utrikesåkerier. Minitrans måste betraktas som ett särpräglat fall. Det är mycket ovanligt att åkeriföretag kan uppvisa det genomtänkta strategiska agerande som Sven Andersson har utvecklat. Det är isynnerhet ovanligt att enbilsåkerier gör det.

Jämfört med åkeriföretag i allmänhet kan det konstateras att utrikesåkerierna lever i en miljö vilken är något mer reglerad av regler och bestämmelser. I övrigt består de särpräglade egenskaperna hos utrikesåkerierna av att företagen är små, att de ofta är underleverantörer, att aktörerna i företagen ofta sköter operativt

arbete vid sidan om ledningen av företaget och att företagen befinner sig i en miljö vilken regleras i relativt stor utsträckning av samhällets organ.

Mot denna bakgrund bör resultaten kunna appliceras på småföretag företrädesvis på reglerade marknader.

FOTNOTER TILL KAPITEL 6.

FALLSTUDIER AV ÅKERIFÖRETAGS VERKLIGHETSBILDER

1)

Se tex Kagan (1980) som har studerat sambandet mellan syntaktisk komplexitet och analytisk kognitiv stil. Andra studier med sociolingvistisk eller psykolingvistisk inriktning är tex Einarsson (1978). Bierschenk & Bierschenk (1976) har utformat en datorbaserad metod för att genomföra lingvistisk analys på intervjudata.

2)

Den språkstilistiska analysen har genomförts av fil.dr. Anne-Marie Wieselgren, docent och lektor i nordiska språk vid Högskolan i Växjö. Hennes rapport, vilken har inriktats på en komparativ analys av två av aktörerna i den andra fallstudieserien, återfinns i bilaga 3. Analysen har inriktats på skillnader i språkligt beteende vilket skulle, enligt psykolingvistisk teoribildning, kunna utgöra indikatorer på aktörers kognitiva stil. Den kognitiva stilen kan i sin tur vara en förklaringsfaktor till kognitiva strukturen i verklighetsbilder.

3)

Arbnor & Bergkvist (1975a, 1975b) lät i sin studie aktörer grafiskt beskriva situationer och händelseförlopp för sina företag. Berg (1979) använde grafiska representationer av aktörernas upplevelse av sitt företags utveckling och strategiska läge. Bergs figurer var en inspirationskälla för den metod som användes i den andra fallstudieserien för att skapa access till aktörernas bilder av sina företags situation.

4)

Det kan inte bortses från att aktörernas bilder av sitt företags utveckling kan ha blivit styrda. Aktörernas vidare verklighetsbild har inte rymts i det grafiska språket. Sålunda skulle t.ex. familjesituation och andra förhållanden kunna påverka aktörens handlande.

Syftet har emellertid inte varit att för den enskilde aktören finna ett samband mellan verklighetsbild och agerande utan snarare att för olika typer av företag i olika strukturer finna likheter och skillnader. Det komparativa angreppssättet har förhoppningsvis medfört att en del osäkerheter rensats bort. Aktörerna gavs likartade instruktioner för uppritandet av aktörsbilderna.

5)

Representativitet eftersträvades ej på grund av att syftet i detta skede sattes till att överhuvudtaget identifiera vilka typer av strukturer, verklighetsbilder och strategiskt agerande och samband dem emellan man kunde räkna med. Ett mer preciserat syfte var att försöka finna idealtyper vilka skulle kunna ligga till grund för senare forskningsinsatser.

I samband med utredningen om de internationella landsvägstransporterna har emellertid en separat studie gjorts av svenska utrikesåkerier och svenska speditiönsföretag. Studien baserades på postala enkäter till samtliga speditiönsföretag (ca 80 st) och ett cirka 70 procentigt urval av utrikesåkerierna (ca 200 st). Studien syftade till att beskriva aktörernas syn på sin dåvarande verksamhet. Studien finns redovisad i TFD 1982:4 samt i Nilsson & Rask (1982).

6)

Åkerierna har grupperats i följande storleksgrupper; enbilsåkeri (1 bil), litet åkeri (2-5 bilar), medelstort åkeri (6-25 bilar) samt stort åkeri (fler än 25 bilar).

7)

Frågan kan ställas vilken trovärdighet det kan finnas i aktörers bilder av skeenden och situationer flera år tillbaka i tiden. Kan aktörer rekonstruera situationer och tankekedjor? Fallstudierna grundar sig på att så är fallet. Visst stöd därvidlag ger Adair & Spinner (1981) vilka hävdar att aktörer, trots andra påståenden, har tillgång till sina egna kognitiva processer för studier. Snow (1976) har tex använt en datainsamlingsmetod som likar den i föreliggande rapport.

8)

March & Olsen (1975, s. 166) hävdar att kravet på 'cognitive consistency' gör att

"An organizational participant will - to the degree he is integrated into the organization - like what he sees.
....

Not only does the individual modify his perceptions to accomodate his attitudes, he also modifies his attitudes to accomodate his perceptions."

9)

Jmf begrepp som självattribution, internal locus-of-control vs. external locus-of-control vilka härstammar från Rotter's (1966) skala. Se även Levenson (1972) vilken har utvecklad skalan med en ytterligare komponent.

10)

Miller, de Vries & Toulouse (1982) visar i en studie av 33 företag att företagsledare med internal locus-of-control (enligt Rotters skala) är mer innovativa, leder konkurrensen, använder formell planering i större utsträckning, har större informationsutbyte med omvärlden än företagare med external locus-of-control. Se även Scanlan (1978) och Jacobowitz & Vidler (1982).

11)

Andra mer småföretagsorienterade studier är Scase & Goffee (1981) vilka fann att det bland 'self-employed craftsmen' mycket väl kan finnas radikala och kvasi-socialistiska värden.

12)

Se tex Grimsö (1979) och Nyström (1974; 1975b).

KAPITEL 7.

DET STRUKTURELLA ARMODET

7.1 Inlärningsprocesser och verklighetsbilder
i företags strategiutveckling

7.2 Strategiutvecklingsprocesser

7.3 Typologi över företags
strategiutvecklingsprocesser

7.4 Det strukturella armodet

7.5 Den strukturella rikedom

Fotnoter till kapitel 7.

KAPITEL 7.

DET STRUKTURELLA ARMODET

Att hävda att företags framgång varierar är en truism, att företags framgång beror på företags strategiska agerande är en väl spridd dogm och att framgångsrikt strategiskt agerande är avhängigt företagsledningens kompetens är en förhärskande uppfattning. Att däremot påstå att företagsledningens kompetens beror på företagets struktur är mer kontroversiellt.¹⁾ Rapporten försöker förmedla denna insikt om strukturens betydelse för skapande av verklighetsbilder och inlärningskapacitet i företag.

I följande kapitel kommer ståpunkten att formuleras som en teori om det strukturella armodet. Kapitlet syftar till att presentera en enhetlig teoriansats utifrån resultat från första och andra fallstudieserien.

Framställningen nedan inleds med att den första och den andra fallstudieseriens resultat kort sammanfattas för att därefter i en syntes formas till en modell över strategiutvecklingsprocesser i företag.²⁾

Strategiutvecklingsprocessers förändring kan ha karaktär av ond respektive god cirkel. Dessa cirkelar leder fram till det strukturella armodet respektive den strukturella rikedom. Dessa extremer presenteras. Möjligheten att kvalitativt förbättra strategiutvecklingsprocessen diskuteras.

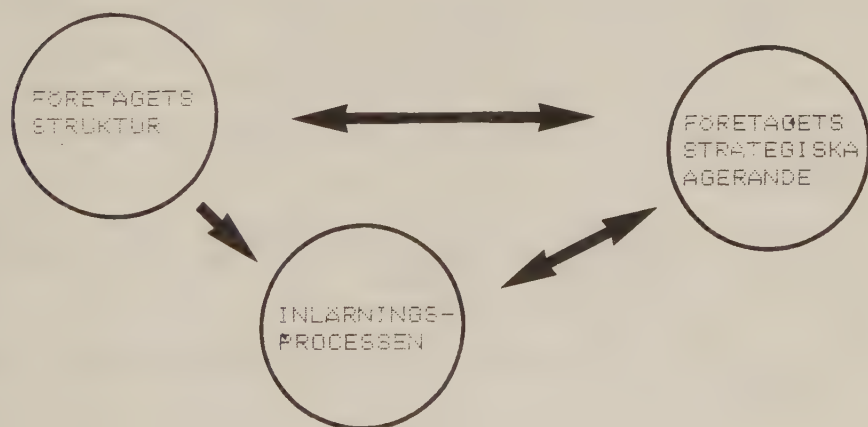
7.1 Inlärningsprocesser och verklighetsbilder i företags strategiutveckling

I första fallstudieserien var syftet att studera eventuella relationer mellan företagsstruktur, inlärningsprocess och strategiskt agerande. Speciellt fokuserades intresset på företagsstrukturers inverkan på inlärningsprocesser. Resultat från denna studie formuleras nedan i form av ett antal påståenden.

7.1.1 Inlärningsprocesser

Inlärningsprocesser tänkes utgöra förmedlande länk mellan företagsstruktur och strategiska agerande. Se nedanstående figur.

FIGUR 85: INLÄRNINGSPROCESSERS ROLL I FÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE



Med FÖRETAGS STRUKTUR avses de stabila egenskaper i ett företag vilka har betydelse för företagets strategiska agerande. I första fallstudieserien analyserades fallen mot bakgrund av strukturvariabler som företagets organisation (antalet verksamhetsgrenar),

företagets storlek (stort eller litet) samt företagets marknadskontakt (egen försäljning eller underleverantör).

Med FÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE avses företagets åtgärder för att uppnå eller bibehålla visst strategiskt läge. Det strategiska läget definieras av företagets roll i förhållande till skilda komponenter i arbetsmiljön samt av företagets resurser vid en viss tidpunkt. I första fallstudieserien analyserades fallen mot bakgrund av strategivariabler som strategisk föränderlighet, riktning av åtgärder, syfte med åtgärder samt utlösande faktor för åtgärder.

INLÄRNINGSPROCESSER i företag definieras som aktiviteter i vilka företag lär sig av sina erfarenheter. I första fallstudieserien analyserades fallen mot bakgrund av inläring betraktad som upplevelse av konkreta erfarenheter, reflektiv observation, abstrakt begreppsbildning samt aktivt experimenterande.

I fallstudierna utvecklades en insikt om relationerna mellan företags struktur, inlärningsprocess och strategiska agerande. Relationerna uttrycks nedan som ett antal påståenden och bildar därigenom bas för en föreställning om (åkeri)företags strategiska agerande särskilt med avseende på strategiutvecklingsprocessers bestämningsfaktorer.

PÅSTÅENDE 1: Företags struktur rymmer gränserna för företags strategiska agerande.

Företags struktur har betydelse för vilka anpassningsåtgärder företag överhuvudtaget kan tillgripa. Ett enbilsåkeri har t.ex. svårt att inom given struktur diversifiera sin verksamhet. Företags förmåga att utnyttja möjligheter i miljön eller att undvika hot påverkas av den ursprungliga strukturen i företaget. Hur (transport)försäljningen är organiserad har betydelse för tillgången på information från kunderna vilket i sin tur har betydelse för upptäckt av t.ex. hot eller möjligheter.

PÅSTÅENDE 2: Företags strategiska agerande påverkar dess struktur.³⁾

Företags strategiska agerande syftar till att uppnå eller bibehålla visst strategiskt läge. Det strategiska läget utgör en väsentlig bestämmande faktor och beståndsdel i företags struktur.

PÅSTÅENDE 3: Företags struktur utgör bestämningsfaktor för mönstret av dess inlärningsprocesser.

Företags storlek, verksamhetsområden och marknadskontakt har ett avgörande inflytande på företagsledarens arbetssituation, tillgång till miljöinformation samt sätt att fatta beslut. Dessa egenskaper utgör viktiga bestämningsfaktorer för mönstret i inlärningsprocesser.

Påstående 3.1: Avsaknad av marknadskontakt samt ensidig verksamhet försvårar problemupplevelse och idegenerering (konkreta erfarenheter).

Genom att t.ex. inte själv ansvara för (transport)försäljning, genom att inte arbeta med fler än en verksamhetsgren, avskärmar sig företag från marknadsinformation. Idegenerering och sökande efter alternativ försvåras. Annan mer lättillgänglig och lättolkad information får större relativ betydelse. Branschperspektiv får stor genomslagskraft, särskilt i de fall branschorganisationen är stark och aktiv.

Påstående 3.2: Företags litenhet försvårar utformning och analys av handlingsalternativ (reflektiv observation och abstrakt begreppsbildning).

Företagsledares ensamhet i små företag försvårar möjligheter till abstrakta resonemang om alternativa inslag i företagets strategiska agerande. Reflektiv observation och abstrakt begreppsbildning hämmas och aktören hänvisas till att i direktkontakt med marknaden

pröva alternativa anpassningsåtgärder. Det strategiska agerandet blir i denna situation en fråga om kortsiktig och stegvis anpassning. Situationen i (små) företag med begränsade möjligheter till abstrakt dialog verkar sannolikt styrande vid rekrytering av företagsledare samt vid företagsetablering i egen regi. Selektions-effekten leder till att personer med större intresse för konkret dialog än för abstrakt dialog ytterligare bidrar till försvagning av inlärningsprocessens mer abstrakta moment.

Påstående 3.3: Företags litenhet underlättar beslut om och genomförande av handlingsalternativ (aktivt experimenterande).

Påstående 3.4: Företags ägandemässiga komplexitet försvårar beslut om och genomförande av handlingsalternativ (aktivt experimenterande).

Företags ägandeform påverkar beslutsfattandet. I företag med flera ägare och i synnerhet i de fall de samtidigt är leverantörer till det företag de äger, vilket är fallet i lastbilcentralerna, är beslutsprocessen mer komplicerad än i de fall då ledning och ägande sammanfaller i samma person. Svårigheter att fatta beslut försvagar de aktiva momenten i inlärningsprocessen.

PÅSTÅENDE 4: Brister i inlärningsprocesser leder till brister i företags strategiska agerande.

Påstående 4.1: Brister i konkret erfarenhet och reflektiv observation försvårar upptäckt av hot och möjligheter i miljön och försvårar därigenom aktiv anpassning.

Påstående 4.2: Brister i reflektiv observation och abstrakt begreppsbildning försvårar formulering och utvärdering av alternativa strategier vilket leder till ett strategiskt agerande karakteriserat av stegvis anpassning inom etablerad strategi.

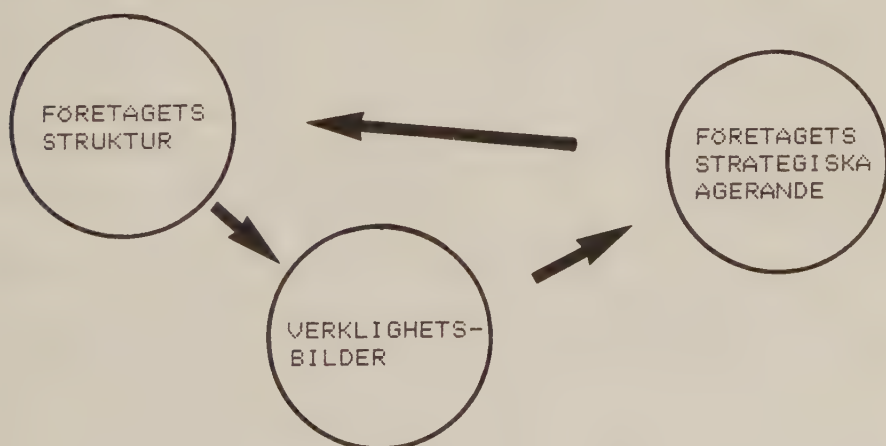
Påstående 4.3: Brister i aktivt experimenterande försvårar genomförande av förändringar av strategi vilket leder till ett konservativt strategiskt agerande.

Innebörden av ovan redovisade påståenden utvecklas i avsnitt 7.2 "Strategiutvecklingsprocesser". Där anläggs ett helhetsperspektiv på strategiskt agerande, vilket inkluderar såväl inlärningsprocesser som verklighetsbilders betydelse.

7.1.2 Verklighetsbilder

Aktörers uppfattning om den verklighet de befinner sig i influeras av strukturen i den verksamhet de bedriver. Verklighetsbilder utgör en integrerad beståndsdel i den process, vilken leder fram till strategiformulering och strategigenomförande. Nedanstående figur sammanfattar den ide som drivits i rapporten om verklighetsbilders förhållande till företags struktur och dess strategiska agerande. Pilarna anger i vilken riktning påverkan antas förekomma. Dessa samband utvecklas efter figuren.

FIGUR 86: VERKLIGHETSBILDERS ROLL I FÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE



FÖRETAGS STRUKTUR har tidigare definierats med en något övergripande betydelse. I detta sammanhang har företags struktur preci-

serats till att avse möjligheterna till informationsutbyte med omvärlden. Strukturförhållanden som påverkar denna möjlighet till informationsutbyte är förekomst av kundkontakter, förekomst av övriga externa personkontakter samt förekomst av interna personkontakter.

FÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE har även det definierats tidigare. I detta sammanhang har företags agerande klassificerats som utvecklat, delvis utvecklat eller outvecklat. Karakteristiskt för utvecklat strategiskt agerande är en medvetenhet om företagets strategiska läge och om olika åtgärders effekter på det strategiska läget, att anpassningsåtgärderna är aktiva istället för passiva, att prospektivt agerande förekommer och att det existerar beredvilighet till strategiförändringar.

FÖRETAGS VERKLIGHETSBILDER har i det föregående getts en vid definition som organisationens/aktörens tolkning av den upplevda verkligheten. Verklighetsbilder har i fallstudierna avgränsats till att avse konkret innehåll samt kognitiv och värderingsmässig struktur. Innehållet avser de förhållanden aktören fokuserar på samt vilken betydelse han tilldelar dessa förhållanden för verksamhetens bedrivande. Kognitiv struktur har mätts som grad av koncentration i verklighetsbild. Värderingsstruktur har mätts som den grad med vilken aktören fokuserar på sitt eget agerande i företaget. Verklighetsbilderna har i denna dimension klassificerats som präglade av självtillit eller präglade av miljöberoende.

De angivna relationerna i figuren ovan har studerats genom att verklighetsbilders bestämningsfaktorer och verklighetsbilders funktioner har analyserats. Resultatet uttrycks i nedanstående påståenden.

PÅSTÅENDE 5: Företags struktur utgör bestämmande faktor för verklighetsbilders innehåll, verklighetsbilders kognitiva struktur samt verklighetsbilders värderingsstruktur.

Förutom aktörers individuella konstitution avseende kognitiv stil och affektiv struktur, vilka emellertid även de kan influeras av företagets struktur, utgör företagets struktur bestämningssfaktor för verklighetsbilder.

Påstående 5.1: Avgränsat informationsutbyte med omvärlden skapar verklighetsbilder innehållande rutinfrågor och traditionsbundna branschperspektiv.

Företag utan egen marknadskontakt och utan externa rådgivare har ett avgränsat informationsutbyte med omvärlden. Dessa hinder för alternativ information och alternativa värderingar gör det möjligt för traditionsbundna verklighetsbilder i den aktuella branschen att få en relativt sett större betydelse. Likaså kommer åldrandet⁴⁾ av företagets omvärldsrelationer att successivt rutinisera det som en gång varit ny och spännande (alternativ) information. Avgränsat informationsutbyte med omvärlden kan således betraktas som en struktur, vilken inte endast leder till ökad rutinisering och branschbundenhet utan även kommer att underhålla fortlöpande rutiniseringsprocesser. Verklighetsbilder utvecklas mot allt högre grad av koncentration på de 'klassiska' frågorna i branschen.

Påstående 5.2: Avgränsat informationsutbyte med omvärlden leder till verklighetsbilder präglade av odifferentierad kognitiv struktur.

Genom att traditionsbundna och etablerade bilder av branschens villkor fortplantas in i företag kommer frågor som den aktuella branschorganisationen driver att framstå som särskilt viktiga för företaget. Sekundärmiljön, och i synnerhet frågor avseende myndigheters policies och agerande, fokuseras på bekostnad av företagets arbetsmiljö. Verklighetsbilden politiseras ("det är politikerna som bestämmer allt") samtidigt som betydelsen av det egna agerandet framstår som mindre centralt. Kvar står sekundärmiljön i fokus för verklighetsuppfattningen. Odifferentierade verklighetsbilder växer fram.

Påstående 5.3: Avgränsat informationsutbyte med omvärlden leder till verklighetsbilder med opreciserad värderingsstruktur.

Företag med öppet informationsutbyte med omvärlden utsätts för information och värderingar bildade i annorlunda tradition än den företaget arbetar i. Den traditionsbundna verklighetsbilden utmanas. Aktören stimuleras att omdefiniera sin situation och det egna agerandet och kommer i denna omprövningsprocess att för sig själv precisera målsättningar och utforma åtgärder efter den omvärld han själv har direkta relationer till. I det omvända fallet med avgränsat informationsutbyte med omvärlden släpps endast information fram vilken är en konsekvens av redan existerande verksamhet. Utmaningen att precisera målsättningar och utforma alternativa åtgärder uteblir.

PÅSTÅENDE 6: Verklighetsbilders innehåll och struktur utgör bestämningsfaktorer för företags strategiutveckling.

Företags strategiutveckling förutsätter strategiformulering och strategigenomförande.

Påstående 6.1: Verklighetsbilders innehåll styr strategiutvecklingens inriktning.

Påstående 6.2: Differentierade verklighetsbilder underlättar strategiformulering.

Strategiformulering stimuleras av differentierade verklighetsbilder där såväl arbetsmiljö som sekundärmiljö fokuseras.

Påstående 6.3: Koncentrerade (odifferentierade) verklighetsbilder underlättar strategigenomförande.

Strategigenomförande kräver verklighetsbilder vilka är koncentrerade på förhållanden som i den beslutade strategin anses vara

väsentliga. För strategigenomförandet krävs en fokusering på den omvärld företaget har direkt utbyte med samt på det egna agerandet.

Påstående 6.4: Verklighetsbilder präglade av självtillit underlättar strategigenomförande.

Påstående 6.5: Verklighetsbilder präglade av självtillit försvårar strategiformulering.

Verklighetsbilder präglade av självtillit ger förutsättningar för kraftfullt genomförande av beslutad strategi. Verklighetsbilder präglade av självtillit kan å andra sidan försvåra strategiformulering. Företags strategiutvecklingsprocess förutsätter perioder av självtillit varvade med perioder av omvärderingar. Dessa perioder av omvärderingar karakteriseras inte av verklighetsbilder präglade av miljöberoende utan snarare av verklighetsbilder präglade av ett medvetande om de ramar inom vilka det egna agerandet kan utvecklas. Dessa verklighetsbilder har benämnts som präglade av miljöberoende självtillit och avses antyda brytpunkter där antingen det egna agerandet sätts i ett större sammanhang eller där insikten om möjligheterna till eget agerande börjar etableras. Den miljöberoende självtilliten utgör således en anhalt på vägen mellan det fullständiga miljöberoendet och den fullkomliga självtillräckligheten.

Verklighetsbilder och inlärningsprocesser som bestämningsfaktorer till strategiutvecklingsprocesser utgör ämne för resterande avsnitt i föreliggande kapitel. Inledningsvis formuleras en föreställning om strategiutvecklingsprocessers uppbyggnad. I denna konstruktion ingår inlärningsprocesser och verklighetsbilder som bestämmande faktorer. Därefter prövas frågan huruvida strategiutvecklingsprocesser kan typifieras mot bakgrund av den företagsstruktur i vilken de kommer till. Den sålunda framkomna typologin ger anledning till att två distinkta lägen, det strukturella armodet respektive den strukturella rikedom, närmare behandlas. Kapitel avslutas med att möjligheterna till kvalitativ utveckling av strategiutvecklingsprocesser i företag diskuteras.

7.2 Strategiutvecklingsprocesser

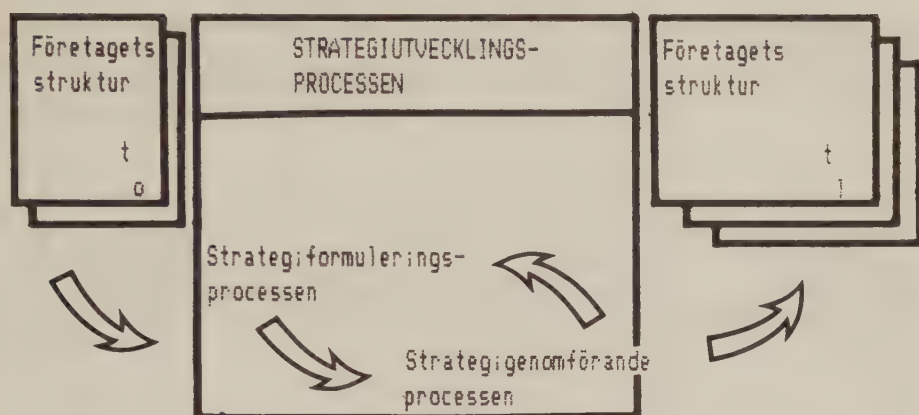
Syfte med följande avsnitt är att presentera en föreställning om företags strategiutveckling, vilken grundar sig på de påståenden som förts fram i avsnitt 7.1. Konkret innebär det att företags strategiutveckling kommer att betraktas samtidigt ur ett inlärnings- och ett verklighetsbildsperspektiv.

Nedan skall först ett övergripande synsätt på strategiutvecklingsprocesser presenteras varefter en närmare behandling görs av processers beståndsdelar samt av hur förändring av strategiutvecklingsprocesser kommer till stånd.

7.2.1 Strategiutvecklingsprocessers uppbyggnad

Med företags strategiutveckling avses kvalitativ förändring av företags strategi i avsikt att nå en högre grad av måluppfyllelse. För att utveckla strategi krävs en omprövning av tidigare eventuell strategi, utformning av ny strategi samt beslut och genomförande av den utvecklade strategin. I denna process av strategiutveckling (det är förmodligen inte nödvändigt att betrakta de olika aktiviteterna i processen som sekventiella) kan två grupper av aktiviteter urskiljas. För det första de som syftar till att definiera och precisera ny strategi och för det andra de som syftar till att fastställa och genomföra strategi. De två grupperna av aktiviteter kommer i fortsättningen att benämnas strategiformuleringsprocessen respektive strategigenomförandeprocessen. Strategiutvecklingsprocessen och dess delars relation till företagets struktur framgår av nedanstående figur.

FIGUR 87: STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSERS BESTÅNDSDELAR

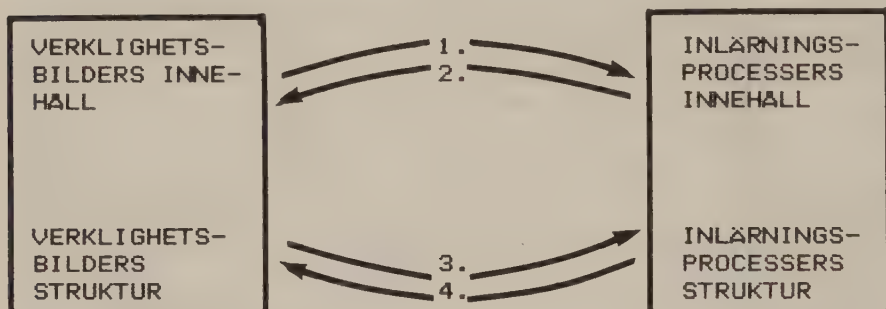


Strategiutvecklingsprocesser har i denna rapport analyserats med hjälp av begrepp som inläring och verklighetsbilder. I tidigare kapitel har dessa begrepp var för sig satts in som en förklaringsvariabel till företags strategiska agerande. Nedan kommer de två begreppen att tillsammans bilda den referensram utifrån vilken företagets strategiformulering och strategigenomförande kommer att analyseras.

Antagandet att inlärningsprocesser och verklighetsbilder är intimt kopplade till varandra har varit en central utgångspunkt. Den andra fallstudieserien har t.ex uttryckligen syftat till att komplettera den första fallstudieserien speciellt avseende verklighetsbilders inverkan på inlärningsprocesser och det strategiska agerandet. I arbetet med att utveckla en uppfattning om strategiutvecklingsprocessers uppbyggnad har förhållandet mellan verklighetsbilder och inlärningsprocesser måst preciseras.

Följande relationer kommer nedan att formuleras som påståenden.

FIGUR 88: VERKLIGHETSBILDERS OCH INLÄRNINGSPROCESSERS INBÖRDES SAMBAND



Med verklighetsbilders innehåll avses de konkreta frågor som aktörer fokuserar på. Verklighetsbilders struktur skall förstås som ett uttryck för den kognitiva och den värderingsmässiga strukturen. Inlärningsprocessers innehåll representerar de konkreta frågor aktörer (1) upplever, (2) söker alternativ till, (3) beslutar om och (4) genomför. Inlärningsprocessers struktur till sist utgörs av aktörers inlärningsstil, dvs det mönster i inlärningsprocesser som bildas av aktörers starka och svaga sidor i olika moment i inlärningsprocessen.

PÅSTÅENDE 7: Verklighetsbilders innehåll är bestämningsfaktor till inlärningsprocessers innehåll (1). Jmf påstående 6.1.

De konkreta frågor aktören upplever och fokuserar på kommer också att vara de frågor som har störst inflytande på vilka åtgärder som blir övervägda, beslutade om och genomförda.

PÅSTÅENDE 8: Verklighetsbilders innehåll kan påverkas av inlärningsprocessers innehåll (2).

Företag och aktörer kan i situationer av tvång nödgas vidta åtgär-

der vilka ej är resultat av inlärningsprocesser. Om handlandet strider mot företags/aktörens verklighetsbild uppstår kognitiv konflikt (kognitiv dissonans⁵⁾) vilken på sikt kommer att förändra aktörens verklighetsbild till att harmoniera med det påtvingade agerandet.

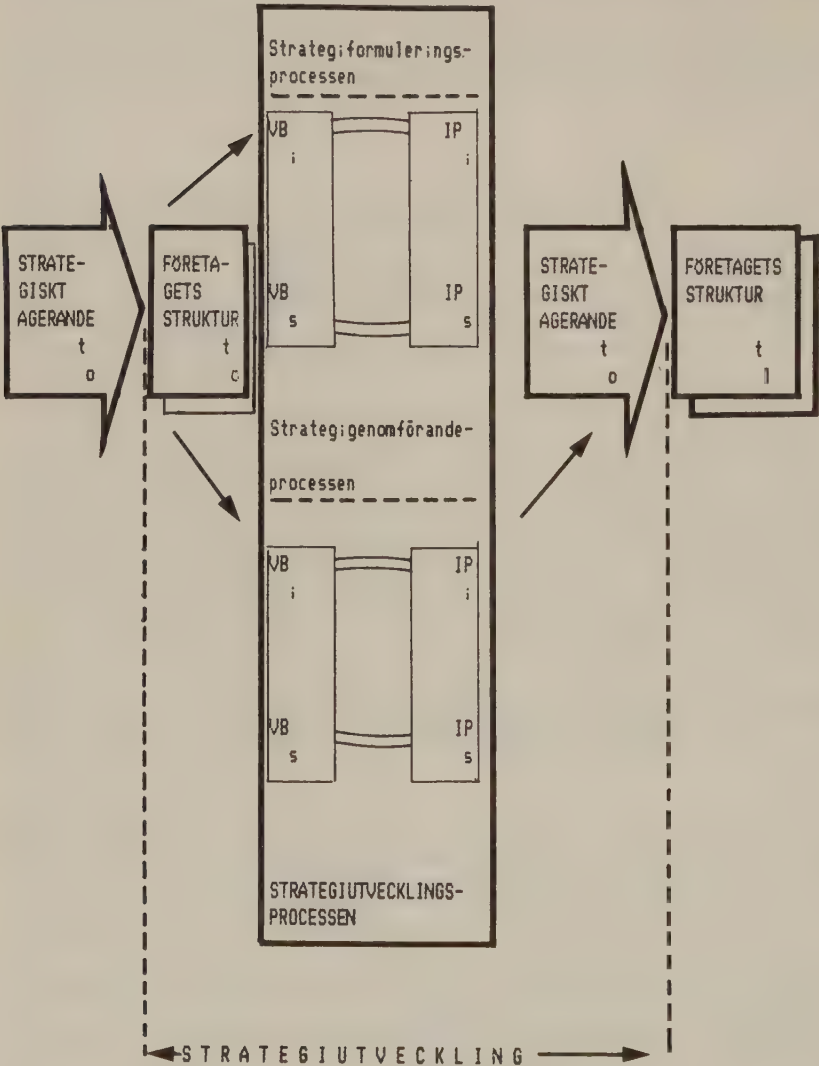
PÅSTÄENDE 9: Verklighetsbilders struktur är bestämningsfaktor till inlärningsprocessers struktur (3).

Differentiering och integration i verklighetsbilder (mättes i fallstudierna som grad av koncentration) har inflytande på inlärningsprocessers olika delar. Konkret erfarenhet och reflektiv observation stimuleras av spridd (okoncentrerad) verklighetsbild där ett stort antal faktorer beaktas. Abstrakt begreppsbildning och aktivt experimenterande hämmas av spridda (okoncentrerade) verklighetsbilder. För att identifiera problem och generera alternativ krävs det vida perspektiv under det att beslutsfattande och genomförande kräver snäva perspektiv.

PÅSTÄENDE 10: Inlärningsprocessers struktur påverkar verklighetsbilders struktur (4).

Inlärningsprocessers struktur, tidigare benämd inlärningsstil, betingas i små företag till stor del av aktörers personliga egenskaper. Aktörer och organisationer vilka kan hantera större mängder av information och mer komplex information torde uppvisa mer differentierade verklighetsbilder.⁶⁾ För att förstå inlärningsprocessers och verklighetsbilders roll i strategiutvecklingsprocesser kommer de två delprocesserna strategiformulering och strategigenomförande att urskiljas. Nedanstående figur beskriver strategiutvecklingsprocessers grundstruktur.

FIGUR 89: STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSERS GRUNDLÄGGANDE UPPBYGGNAD



TECKENFÖRKLARING

VB_i = Verklighetsbilders innehåll

VB_s = Verklighetsbilders struktur

IP_i = Inlärningsprocessers innehåll

IP_s = Inlärningsprocessers struktur

Pilar markerar riktning för påverkan.

Relationer utan pilar vilka förbinder verklighetsbilder och inlärningsprocesser markerar ömsesidig påverkan.

Det bör påpekas att visserligen har i modellen, av pedagogiska skäl, strategiformuleringsprocessen och strategigenomförandeprocessen separarerats, men i realiteten torde samspelet dessa två delprocesser emellan vara stort. Det betyder att det inte är tillräckligt att betrakta dessa delprocesser som sekventiella utan de bör uppfattas som starkt interagerande. Exempelvis kommer de reella möjligheterna att få ett beslut om strategigenomförande fattat att påverka strategiformuleringen. Detta torde gälla speciellt i företag med begränsningar i strategigenomförandeprocessen.

Nedan kommer nu en närmare behandling att göras av strategiformuleringsprocesser och strategigenomförandeprocesser genom att de strukturella villkoren för gynnsamma respektive ogynnsamma sådana processer anges.

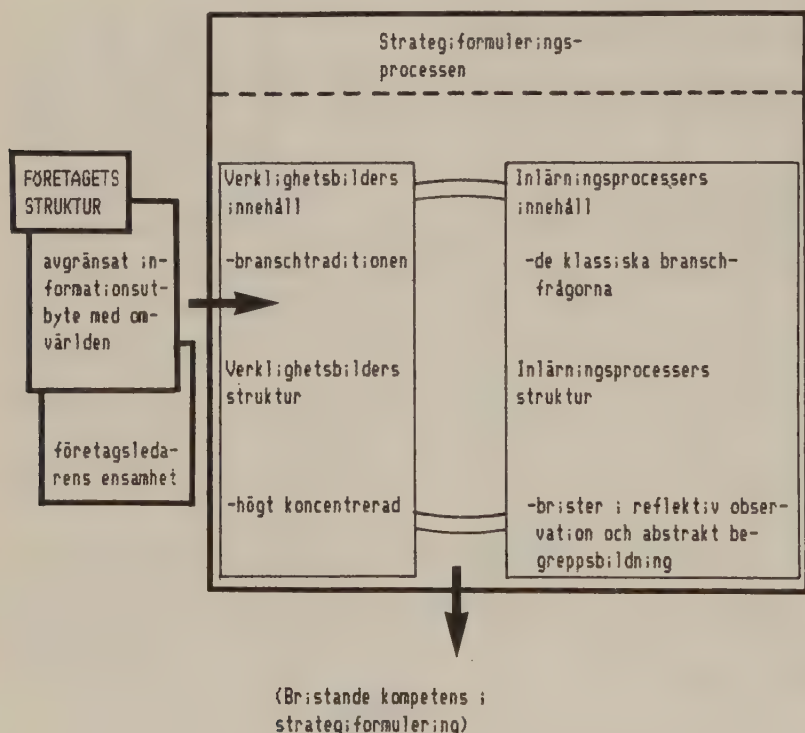
7.2.2 Strategiformuleringsprocesser

Strategiformulering och strategigenomförande ställer olika krav på verklighetsbilder och inlärningsprocess. Dessa krav uppfylls i varierande grad beroende till stor del på företagets och aktörens strukturella situation. I detta avsnitt skall det visas vilka situationer och egenskaper som karakteriserar bristande kompetens i strategiformulering. Det skall också visas motsatsen, dvs vilka

situationer och egenskaper som karakteriserar kompetens i strategiformulering.

Nedanstående figur avser att illustrera ogynnsamma villkor för strategiformulering.

FIGUR 90: STRATEGIFORMULERING UNDER OGYNNSAMMA VILLKOR



Villkorens inflytande på strategiformuleringsprocessen kan beskrivas på följande sätt. Avgränsat informationsutbyte med omvärlden tillåter de branschspecifika frågorna att dominera den information aktören utsätts för. Ett begränsat antal frågor aktualiseras och verklighetsbilden blir högt koncentrerad på de traditionsbundna

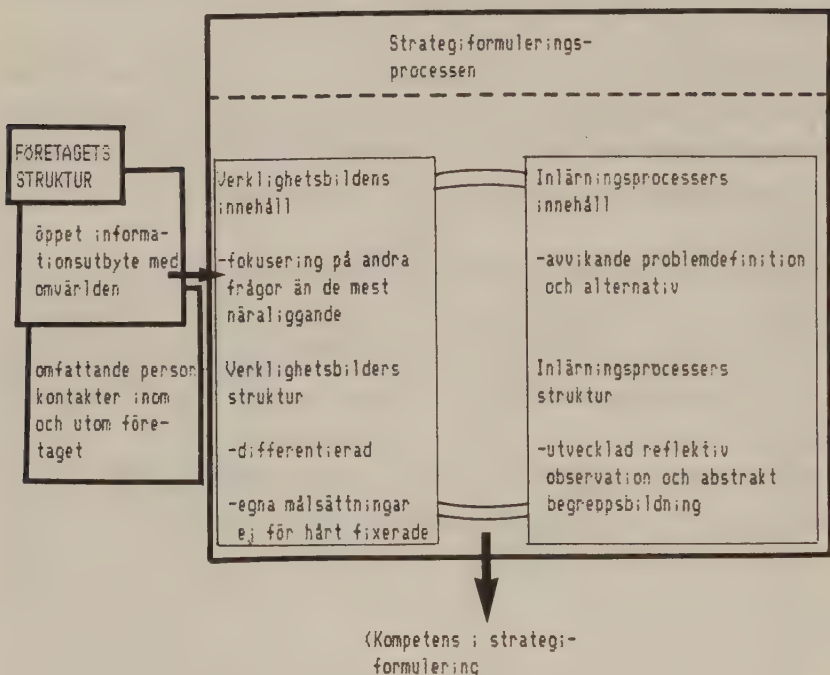
frågorna vilket också utgör grunden för aktörens definition av sin situation och det eventuella sökandet efter alternativa handlingsvägar.

Företagsledarens ensamhet omöjliggör abstrakt dialog i vilken medvetande om problem och alternativ kan växa fram. Framför allt hindras möjligheten att testa ideer på ett stadium innan de förs ut på marknaden. Reflektiv observation och abstrakt begreppsbildning blir outvecklade.

Förekomsten av ovanstående ogynnsamma villkor tenderar att styra aktören mot strategisk omedvetenhet, oförmåga att upptäcka hot och möjligheter, svårigheter att formulera och utvärdera alternativa strategier och därmed leda till ett konservativt strategiskt agerande.

Nedanstående figur illustrerar det motsatta fallet, dvs då gynnsamma villkor för strategiformulering föreligger.

FIGUR 91: STRATEGIFORMULERING UNDER GYNNSAMMA VILLKOR



Den kompetenta strategiformuleringen utgör den föregående modellens spegelbild. Andra frågor än branschfrågorna fokuseras, speciellt frågor vilka på längre sikt utgör ramar för agerande i det enskilda fallet. Verklighetsbilden fokuseras inte uteslutande på en eller ett par frågor utan en differentierad verklighetsbild föreligger i vilken den värderingsmässiga strukturen inte är överdrivet knuten till fasta målsättningar. Aktörens kontakt med andra personer än sådana som representerar branschperspektiven för in nya problem-beskrivningar och alternativ i inlärningsprocessen. Abstrakt dialog möjliggörs genom förekomsten av personkontakter inom och utom företaget.

Vid dessa gynnsamma villkor för strategiformulering tenderar

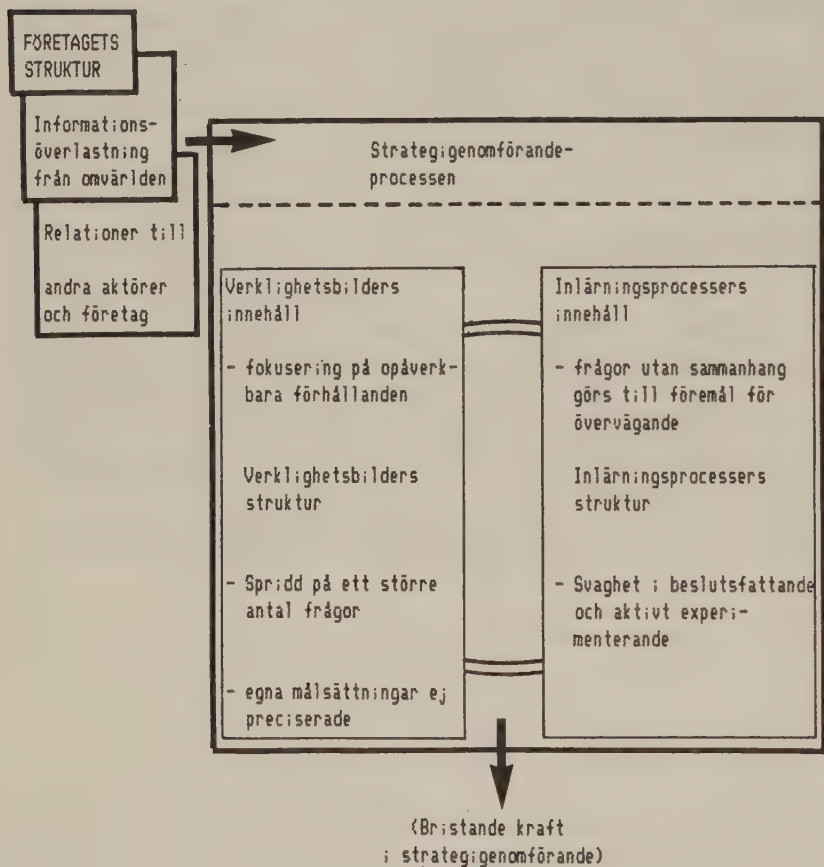
aktören att överväga och utforma avvikande strategier vilka inte alltid har sin bas i tidigare existerande verksamhet. Sannolikheten för medvetenhet om strategiskt läge, hot och möjligheter i miljön samt det egna företags möjligheter är större. Större omorienteringar av företaget har lättare att bli accepterade under dessa gynnsamma villkor.

7.2.3 Strategigenomförandeprocesser

På samma sätt som i tidigare avsnitt skall här följa beskrivning av ogynnsamma respektive gynnsamma villkor för strategigenomförandeprocessen. Det kommer att framgå att vad som betraktades som ogynnsamma villkor för strategiformulering kan ses som gynnsamma villkor för strategigenomförande. ⁷⁾

Nedanstående figur visar ogynnsamma villkor för strategigenomförande.

FIGUR 92: STRATEGIGENOMFÖRANDE UNDER OGYNNSAMMA VILLKOR



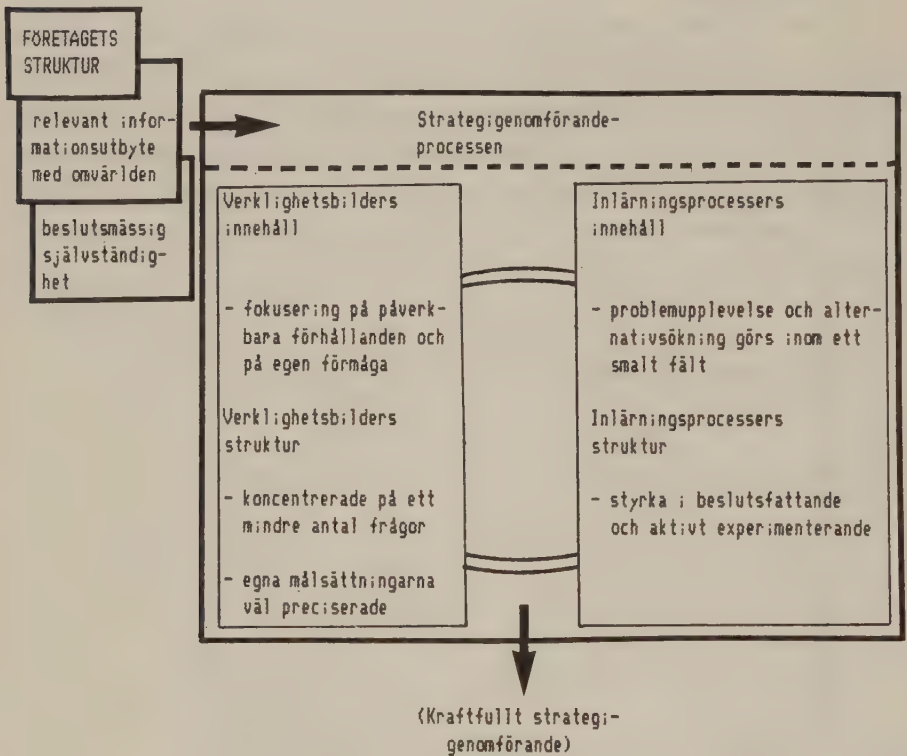
I figuren ovan återfinns, om även i annan terminologi, de förhållanden som gäller vid gynnsamma villkor för strategiformulering. Strategigenomförande kräver samling kring begränsat antal frågor vilka kräver kraftfull handläggning. Företag och aktörer vilka är informationsöverlastade och som bland annat därför fokuserar på ett stort antal övergripande frågor och som dessutom saknar klara

målsättningar kan inte förväntas driva strategigenomförandeprocesser framgångsrikt.

Under sådana förhållanden tenderar företag och aktör att besitta en stor mängd välutvecklade ideer vilka emellertid inte alltid har ett inbördes sammanhang och vilka inte alltid är möjliga att genomföra. Företag och aktör med dessa egenskaper saknar förmåga att samla organisationen eller sig själv till målinriktat agerande.

Figuren nedan illustrerar gynnsamma förhållanden för strategigenomförande.

FIGUR 93: STRATEGIGENOMFÖRANDE UNDER GYNNSAMMA VILLKOR



Kraftfullt strategigenomförande präglas av koncentrerade verklighetsbilder där främst näraliggande frågor fokuseras. Dessa utgörs av frågor som berör den direkta arbetsmiljön och det egna företagets förmåga. Målsättningar är väl preciserade. Koncentrerade verklighetsbilder gör det möjligt att begränsa problemupplevelse och de alternativ företaget står inför. Det möjliggör i sin tur att företag och aktör kan samla sig kring ett gemensamt agerande.

Företag med dessa egenskaper kännetecknas av att snabbt kunna reagera på marknadens skiftningar och att verkligen genomföra det man har satt sig för att göra.

7.2.4 Strategiutvecklingsprocessers förändring

Från presentationen ovan av strategiutvecklingsprocessers beståndsdelar och egenskaper har det framgått att företags strategiutveckling är resultat av ett stort antal faktorer. I den presenterade modellen har intresset koncentrerats på verklighetsbilders och inlärningsprocessers betydelse för strategiutveckling. Verklighetsbilder och inlärningsprocesser sågs i sin tur som mycket starkt influerade av den företagsstruktur i vilken strategiutveckling skall ske.

Från denna uppfattning om strategiutvecklingsprocessers bestämningfaktorer kan ett resonemang om strategiutvecklingsprocessers förändring föras. Frågan är alltså vilka faktorer som kan förändra strategiutvecklingsprocesser. (Jfr med den diskussion om metalärande som fördes i kapitel 3).

Två grupper av förändringsfaktorer kan identifieras. Dessa är händelser och skeenden. Händelser utgörs av distinkta förändringar i företags och aktörers situation. Skeenden avser långsammare händelseförlopp vilka inte lika tydligt kan identifieras. Händelser och skeenden kan ha negativt eller positivt inflytande på strategiutvecklingsprocesser.

I nedanstående tablå har sammanställning gjorts av exempel på viktigare händelser och skeenden med negativ respektive positiv inverkan på strategiutvecklingsprocesser.

FIGUR 94: STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSERS FÖRÄNDRINGSFAKTORE

FÖRÄNDRINGS-FAKTOR	INVERKAN PÅ STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSEN	
	Positiv inverkan	Negativ inverkan
Händelser avseende informationsutbyte och personkontakter	Strategiformulering - Kontakt med personer utanför branschen. - Aktivering av styrelse.	Strategiformulering - Upphörande med egen marknadskontakt - Aktörens övergång till operativt arbete i företaget
	Strategigenomförande - Frigörande från andra intressenter - Avskärmning av informationsöverflöd.	Strategigenomförande - Ökade kopplingar till andra företag/organisationer - Ökat antal personer/beslutsfattare i företaget
Skeenden avspeglade branschindoktrinering, mättnadsprocesser och framgång/misslyckande	Strategiformulering - Ökat självförtroende genom framgång - Minskad självgodhet genom bakslag	Strategiformulering - Framväxt av yttre fiender till branschen - Rutinisering av miljörelationer
	Strategigenomförande - Invanda, upparbetade relationer till miljön	Strategigenomförande - Framväxt av nya aspekter på omvärlden

Som synes är de givna exemplen ofta i motsatsställning till varandra. Det som gynnar strategiformulering verkar ogynnsamt för strate-

gigenomförande och vice versa. Detta avspeglar förhållandet att strategiformulering är en abstrakt aktivitet med krav på vida perspektiv under det att strategigenomförande är en aktivitet präglad av konkret agerande och snäva perspektiv. Villkoren för en alltigenom välutvecklad strategiutvecklingsprocess är därför motstridiga.

Hur skall aktören bygga upp sin verksamhet för att tillförsäkra sig nyskapande verksamheter samtidigt som den existerande verksamheten skall bedrivas med full kraft? Detta skall utvecklas något i kommande tre avsnitt. Först presenteras en typologi över företag baserad på egenskaper i deras strategiutvecklingsprocess. Därefter presenteras två Extremsituationer, nämligen det strukturella armodet och den strukturella rikedom. Som en väg att nå den strukturella rikedom introduceras den strategiska pulsen.

7.3 Typologi över företags strategiutvecklingsprocesser

Utifrån noteringen att delprocesserna i strategiutveckling, dvs strategiformulering och strategigenomförande, har motstridiga krav på företagsstruktur för sin funktion kan en fyrfältstabell konstrueras enligt nedanstående.

FIGUR 95: KLASSIFIKATIONSSCHEMA FÖR STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSER

		STRATEGIFORMULERINGSPROCESSEN	
		Gynnsamma villkor (+)	Ogynnsamma villkor (-)
STRATEGI- GENOMFÖRANDE PROCESSEN	Gynnsamma villkor (+)	4.	1.
	Ogynnsamma villkor (-)	2.	3.

I framställningen hittills har det understrukits att formulering och genomförande av strategi kräver skilda strukturella villkor hos företag och aktör. Under sådana omständigheter skulle man kunna förledas att dra slutsatsen att det endast är i rutorna (1) och (2) i tabellen där man kan finna verkliga situationer. I dessa situationer får strategiutvecklingsprocessen följande utseende. I fall (1) där ogynnsamma villkor för strategiformulering paras med gynnsamma villkor för strategigenomförande kommer det strategiska agerandet att präglas av kraftfull handläggning av traditionsbunden strategi. Detta leder till kortsiktig anpassning inom existerande verksamhetsinriktning. Strategiskt agerande i denna situation kommer förstås att benämnas HANDLINGSKRAFT.

I ruta (2) föreligger strukturella villkor som uppammar god kompetens i strategiformulering men åtföljs av bristande styrka i strategigenomförande. Denna situation leder till att företag under sådana villkor kommer att visa sig äga en väl utvecklad uppfattning om situationen och alternativen, men kommer att brista i förmåga att förverkliga de strategiska ideerna. Strategiskt agerande av denna karaktär kommer att benämnas TANKEKRAFT.

Även om kraven på gynnsamma villkor för de två delprocesserna är motstridiga kan det förekomma situationer där villkoren är ogynnsamma för såväl strategiformulering som strategigenomförande. Denna situation återfinns i ruta (3) och kommer fortsättningsvis att benämnas DET STRUKTURELLA ARMODET. Denna Extremsituation diskuteras i efterföljande avsnitt.

Den återstående situationen där villkoren för såväl strategiformulering som för strategigenomförande är gynnsamma motsvarar ruta (4) och kommer att benämnas som DEN STRUKTURELLA RIKEDOMEN. Även denna situation tas senare upp till behandling. Hur den strukturella rikedom skall uppnås är en fråga för det avslutande avsnittet.

Det är möjligt för företag att i viss utsträckning förändra sin position i fyrfältstabellen. Vissa förändringar är krävande att genomföra, andra är lättare att besluta om och en tredje grupp sker successivt och omärkligt om inte medvetenhet om denna process finns i företaget. Fyrfältstabellen kan nu kompletteras med typbenämningar och de olika typerna av positionsförändringar.

FIGUR 96: FYRA STRATEGIUTVECKLINGSTYPER

		STRATEGIFORMULERINGSPROCESSEN	
		Gynnsamma villkor (+)	Ogynnsamma villkor (-)
STRATEGI- GENOMFÖRANDE PROCESSEN	Gynnsamma villkor (+)	Den strukturella rikedomen (såväl tankekraft som handlingskraft)	Handlingskraft
	Ogynnsamma villkor (-)	Tankekraft	Det strukturella armodet (Varken tankekraft eller handlingskraft)

Företag kan av skilda skäl komma i nya strukturella situationer. Enligt den rationalistiska bilden av företags beteende är detta en medveten process. Andra synsätt implicerar omedvetenhet från företags sida samt styrning av okända faktorer. Sannolikt är dessa förändringsprocesser otydliga och underordnade andra skeenden. Företag kan därför finna att de hämnat i strukturer de ej eftersträvat. Företags rörelse i den egenskapsrymd som avspeglas i figuren ovan kan därför ej vara en allt igenom medveten process.

Syftet med schemat är att för det första finna begrepp för att beskriva under vilka omständigheter strategi utvecklas i företag. För det andra är syftet att finna förklaringar till företags strategiutveckling. Synpunkten i denna rapport har varit att de väsentligaste förklaringarna står att finna i företags och aktörens strukturella situation.

Det strategiska agerandet i riktning A (handlingskraft) och i riktning B (tankekraft) har berörts tidigare i samband med att de

grundläggande principerna för strategiutvecklingsprocessen granskades.

Utvecklingsförlopp i riktning mot C eller mot D är däremot inte tidigare diskuterade. Här gäller frågan vilka mekanismer det är som tenderar att, med tidens gång och med en till synes inbyggd automatik, förändra företags strukturella situation i riktning mot det strukturella armodet. Frågan gäller också om det överhuvudtaget är möjligt för företag att med egen kraft förändra sin situation i riktning mot den strukturella rikedom. Dessa två frågor kommer att behandlas i efterföljande avsnitt.

7.4 Det strukturella armodet

Först beskrivs det strukturella armodets karakteristika varefter en diskussion genomförs avseende den process som leder fram till det strukturella armodet, utarmningsprocessen.

7.4.1 Det strukturella armodets karakteristika

Strukturellt armod kännetecknas av ogynnsamma villkor för såväl strategiformulering som strategigenomförande. (I strategiutvecklingsprocessen försvåras såväl tankekraft som handlingskraft). Företagets agerande uppvisar en allt mer bristande problemupplevelse, ett allt mindre antal ideer till förändring, allt försiktigare agerande gentemot marknaden.

VERKLIGHETSBILDERS INNEHÅLL fokuseras på förhållanden som enligt branschtraditionen, eller enligt annan subkultur, är särskilt väsentliga. Dessa torde ofta utgöras av opåverkbara förhållanden av politisk/juridisk natur som t ex statens reglering av den marknad man arbetar på, de oseriösa företagets framfart (vilken ostört får pågå utan att myndigheterna ingriper) osv. Det egna agerandet ses som en mindre viktig fråga.

VERKLIGHETSBILDERS STRUKTUR vid strukturellt armod kan beskrivas som spridd och ointegrerad. På grund av att eget agerande inte tillerkänns avgörande betydelse har det för aktören inte funnits anledning att precisera sina målsättningar med verksamheten. Själv-tilliten är avtagande.

INLÄRNINGSPROCESSERS INNEHÅLL vid strukturellt armod representeras av frågor som harmonierar med etablerade problembeskrivningar i branschen. Oftast torde det röra sig om problem med överkapacitet och pressade priser. Till dessa problem finns mycket klara lösningar till hands inom branschtraditionen. Problem skall lösas genom att företag undviker konkurrens och nyinvesteringar.

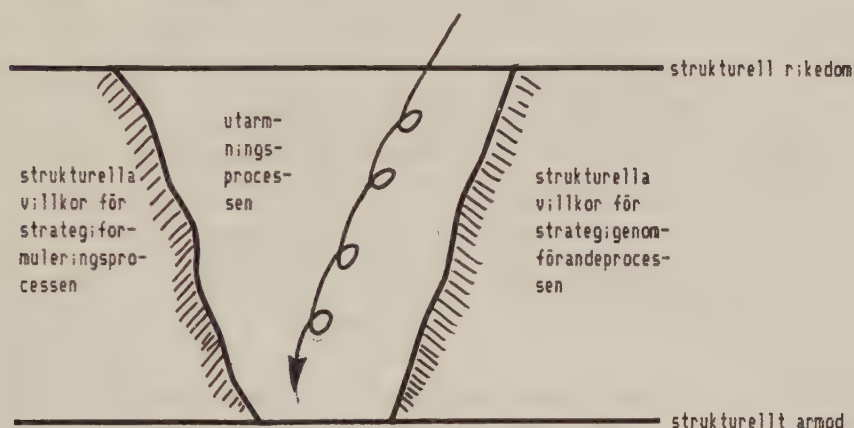
INLÄRNINGSPROCESSER STRUKTUR är ett resultat av företags och aktörers brist på externa och interna personkontakter. Aktörer har ej tillgång till personer vilka kan verka som samtalspartners eller rådgivare. Aktörer i strukturellt armod stimuleras ej till att på ett abstrakt plan identifiera problem, finna alternativ och utvärdera dessa. Utan styrka i abstrakt tänkande kommer inlärningsprocesser, och strategiskt agerande, att karakteriseras av oförmåga att dra lärdom av gjorda erfarenheter, oförmåga att formulera ny och avvikande strategi. Det strategiska agerandet blir traditionsbundet.

Bristande självtillit resulterar i att företag skyggar inför större förändringar. Genomförandeprocessen blir svag.

7.4.2 Utarmningsprocesser

Utarmningsprocesser kan illustreras med nedanstående figur.

FIGUR 97: UTARMNINGSPROCESSER



Utarmningsprocesser utgörs av skeenden, vilka leder till att företag successivt kommer att befinna sig i alltmer fattiga strukturer. Fattiga strukturer hämmar såväl strategiformulering som strategigenomförande. Egenskaper hos företags struktur vilka bidrar till utarmningsprocesser är bland annat avsaknad av marknadskontakt, ensidig verksamhet, avsaknad av samtalspartners, avsaknad av rådgivare, alltför dominerande branschtänkande, restriktiva kopplingar till företag, myndigheter och organisationer, intressegrupper i företaget. ⁸⁾

Det synes som om tre delprocesser har betydelse för utarmningsprocessers uppkomst. MÄTTNADSPROCESSER leder till att informationsutbyte med omvärlden rutiniseras och att därigenom endast operativt relevant information och värdestruktur exponeras för aktörer i företag.

Avskärmning av kringinformation öppnar dörrar för INDOKTRINE-

RINGSPROCESSER. En alltid pågående branschdiskussion, i form av samtal med kollegor, kritik och uppvaktning av myndigheter, samordningssträvanden från branschorganisation etc., låter branschperspektivet framstå som alltmer centralt. Branschperspektivet etablerar sig som grund för företagens strategiska agerande. Strategi formuleras och samordnas i samklang med branschens behov. Strategi genomförs av branschkollektivet. Aktörens problem är branschens problem och aktörens lösningar är branschlösningar.

Branschdoktrinen ger enskilda aktörer och företag absolution från ansvar för eget misslyckande eller lyckande. Strategiskt agerande blir futilt för det enskilda företaget om inte branschkollektivet gemensamt vidtar åtgärder. Den tredje delprocessen utgörs av SJÄLVTILLITENS DEGENERERING. Den miskande självtilliten föder sig själv då problem och lösningar definieras allt snävare i ett traditionsbundet branschtänkande och bekräftar därigenom det enskilda företagets oförmåga att ensamt påverka sin situation. ⁹⁾

Utarmningsprocesser bestående av mättnadsprocesser, indoktrineringsprocesser och degenerering av självtillit, skapar nya strukturella restriktioner för strategiformulering och strategigennomförande. De strukturella villkoren blir allt mer restriktiva och förstärker utarmningsprocessen.

Följande tänkta fall kan tjäna som illustration till utarmningsskeendet. Far & Son AB från andra fallstudieserien har varit en inspirationskälla till exemplet.

A har sedan lång tid drivit transporter i egen regi och har därmed haft direktkontakt med kunder inom och utom landet. A har också bearbetat potentiella kunder för att kunna utveckla sin verksamhet.

De senaste åren har verksamheten gett tillfredsställande resultat med jämnt godsflöde. Kontakterna med den stora kunden är väl upparbetade och har börjat integreras med speditörsföretaget XYZ vilket sköter tullklareringsarbetet för dessa transporter.

Sedan något år har A accepterat att XYZ istället för A sluter kontrakt med kunderna och att A istället för att fakturera kunderna erhåller avräkning från XYZ för utför-

da transporter. A tycker att det fungerar fint och slipper nu lägga ner tid på att besöka gamla kunder och jaga nya kunder. Speditionsföretaget XYZ ger A full sysselsättning för dennes sex bilar.

Den sista tiden har A engagerat sig i den transportörförening som är knuten till speditionsföretaget XYZ. Han har gått på kurs och varit med om att uppvakta myndigheter för att bli få helgförbudet för lastbilstrafiken slopat.

A har mer och mer överlåtit till sina söner att driva verksamheten och han framhåller ofta för dem att det går inte att få någon rätsida på åkerinäringen om inte åkarna är solidariska och undviker att slåss med oseriösa konkurrensmetoder. De som ändå arbetar med oseriösa medel bör myndigheterna sätta åt genom att dra in deras trafik-tillstånd. Förresten bör myndigheterna se till så att det inte etableras så mycket åkerier när överkapaciteten nu är så besvärande.

Från att ha agerat på marknaden på egen hand har A steg för steg avskärmat sig från ett varierat och utmanande informationsflöde. Han har istället placerat sig i en struktur präglad av branschperspektiv. Problem och lösningar definieras med utgångspunkt från minsta gemensamma nämnaren i åkerinäringen.

7.5 Den strukturella rikedom

Den strukturella rikedom är det strukturella armodets motsats. Först beskrivs rikedomens kännetecken varefter frågan ställs om vilken småföretagets väg till strukturell rikedom kan vara.

7.5.1 Den strukturella rikedomens karaktäristika

När såväl strategiformuleringsprocesser som strategigenomförandeprocesser kan försiggå under gynnsamma villkor befinner sig företaget i strukturell rikedom. Det har tidigare påpekats att dessa delprocessers krav på strukturella villkor är motstridiga. Huruvida

det ändå är möjligt att befinna sig i strukturell rikedom diskuteras i efterföljande avsnitt. Den strukturella rikedomens illustreras med ett exempel från andra fallstudieserien.

I strukturell rikedom innebär VERKLIGHETSBILDERS INNEHÅLL en fokusering på ett flertal varierade frågor. Det särpräglade för verklighetsbilder i strukturell rikedom finns i synen på det egna agerandet. Inriktningen av egna åtgärder, den långsiktiga betydelsen av eget strategiskt agerande samt kunskap och medvetenhet om det egna företagets situation är viktiga frågor för aktörer i strukturell rikedom.

VERKLIGHETSBILDERS STRUKTUR kan inte betecknas som varken koncentrerad eller spridd. Strukturen bör istället beskrivas som samtidigt differentierad och integrerad. Integration utgör tecken på medvetenhet om samband mellan verklighetsbilders skilda delar. Egna målsättningar med verksamheten är medvetna och just därför möjliga att precisera och omvärdera.

INLÄRNINGSPROCESSERS INNEHÅLL kännetecknas av att upplevelser och problem bearbetas oberoende av branschdoktrinen. Avvikande problem formuleras och leder fram till nyskapande strategier. Genomförande av strategi kan ske kraftfullt.

INLÄRNINGSPROCESSERS STRUKTUR kännetecknas av avsaknad av direkta hinder, blockeringar eller snedstyrningar. Inlärningsprocessens abstrakta moment stöds av aktörens tillgång till varierad information i kombination med möjligheter att pröva ideer och klargöra målsättningar i dialog med rådgivare inom eller utom företaget.¹⁰⁾ Inlärningsprocessens konkreta moment stöds av en medvetenhet om det egna agerandets räckvidd och betydelse för företaget. Frånvaron av bindningar till branshperspektiv underlättar genomförande av nyskapande strategier. De strukturella villkoren möjliggör såväl tankekraft som handlingskraft.

Företag i strukturell rikedom visar sig sannolikt vara nydanare i den bransch de arbetar i. De torde vara framgångsrika, ha stark självtillit, agera avvikande och kraftfullt, vilket skapar

mer framgång och ökar företagets självtillit osv. När självtilliten övergår i självfullkomlighet är tillväxten slut.

7.5.2 Strategisk puls 11)

Är den strukturella rikedom uppnåelig? Är det möjligt att i en och samma organisation bygga in gynnsamma villkor för såväl strategiformuleringsprocesser som för strategigenomförandeprocesser? Är detta överhuvud tänkbart i små organisationer?

Aktörer i företag är sällan samtidigt tankens och handlingens män. Motstridiga villkor för strategiformulering och strategigenomförande, det har understrukits tidigare, gör det svårt för företag att nå strukturell rikedom. Skilda organisatoriska lösningar har presenterats för att lösa detta problem.

För de större företag har det föreslagits att kreativa, nydanande verksamheter skall växa sig starka i särskilda organisatoriska enheter skilda från operativ drift. Storföretag har prövat lösningar med särskilda staber för strategisk planering, särskilda utvecklingsbolag, utvecklingsprojekt tillsammans med andra företag osv. Lösningar har sökts på problem med att driva verksamhetsutveckling samtidigt med effektiv drift av etablerad verksamhet. En grundprincip i de lösningar som föreslagits är att skilja utveckling från drift, att organisatoriskt skilja strategiformulering från strategigenomförande. 12)

Detta är ingen möjlig väg i de små företagen. För små företag och för aktörer i små företag torde lösningen ligga i KRONOLOGISK DIFFERENTIERING. Det betyder att företag under längre perioder konsekvent följer fastslagen strategi och samlar hela företaget kring att kraftfullt genomföra vad man har föresatt sig. Detta är småföretagets normala vardag.

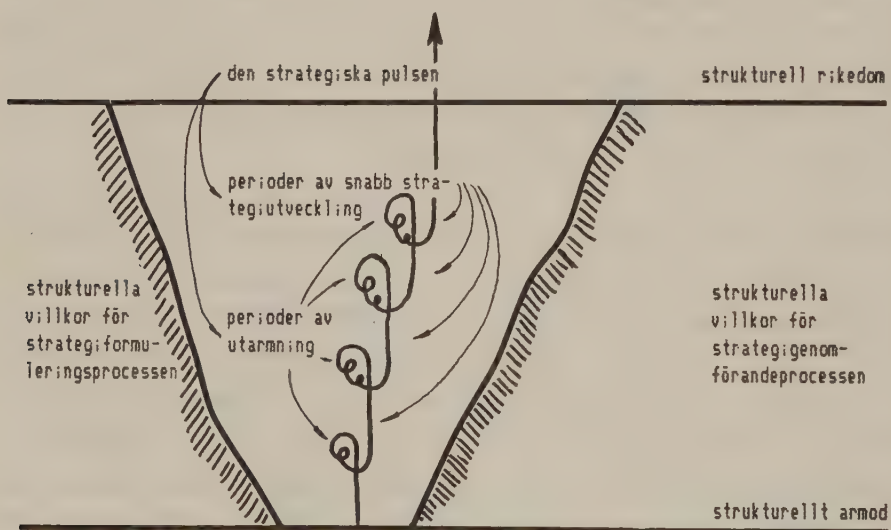
Dessa längre perioder avbryts med kortare perioder av reflektion och sökande efter alternativ. Strategier utvärderas och beslutas varvid en ny längre period följer med strategigenomförande. Den

kronologiska differentieringen av strategiformulering och strategigenomförande benämnes STRATEGISK PULS.

Växling mellan perioder av tanke och perioder av handling kommer att styras av företagets framgång eller misslyckande. Framgång torde innebära mindre av eftertanke och mer av handling. Framgång fördröjer perioder av tanke och förlänger perioder av handling. Framgång bäddar därför för ett senare uppvaknande. 13)

I figuren nedan illustreras vägen till strukturella rikedom.

FIGUR 98: STRATEGISK PULS



Figuren visar hur företagets strategiska puls utvecklas genom att perioder med successiv utarmning avlöses med perioder av snabb strategikutveckling.

Minitrans, ett av företagen i andra fallstudieserien, får illustrera vägen till strukturell rikedom.

Sven Andersson startade eget åkeri för ett par år sedan. Han hade tidigare som chaufför arbetat i utrikesåkeri och tog kontakt med den speditör som då var uppdragsivare för att få börja köra för honom. Sven Andersson drev trafik för denne speditör under ett halvår men var missöjd med lönsamheten. Möjligheten att skaffa eget gods föresvävade Sven Andersson och han lyckades få kontakt med ett industriföretag med behov av transporter till ett av de länder Sven Andersson trafikerade.

Under ett par år pågick verksamheten med uttransporter i egen regi för industriföretaget och hemtransporter för speditören. Successivt hamnade emellertid Sven Andersson mer och mer i speditörens trafik och till slut var trafiken för industriföretaget minimal. Industrin hade fått problem med sin exportmarknad.

Sven Andersson hade inte lyckats med att förbättra lönsamheten utan sökte nu igen efter andra möjligheter. På grund av oförutsedda händelser raserades verksamhetens ekonomi och Sven Andersson var tvungen att tillsammans med sin bank utreda förutsättningarna för vidare verksamhet.

Sven Anderssons revisor och advokat kopplades in för att hjälpa till med att reda ut situationen. Sven Andersson utvecklade tillsammans med sina rådgivare ny strategi baserad på transporter i egen regi. Sven Andersson fick ökat självförtroende när han upplevde att andra var villiga att satsa på honom. Han har under några år drivit verksamheten enligt den nya strategin. Verksamheten är framgångsrik.

Från att ha befunnit sig i den traditionella rollen som underleverantör utan synbarligt inflytande över sin situation har Sven Anderson utvecklat verksamheten stegvis mot en större grad av strukturell rikedom. Han menar själv att rådgivarna har haft den allra största betydelse för att ändra hans tänkande och ge honom självförtroende att pröva för branschen artfrämmande strategier.

FOTNOTER TILL KAPITEL 7

DET STRUKTURELLA ARMODET

1)

Forskning har bedrivits om hur stora organisationers struktur påverkar beslutsfattandet. När det gäller små företag är sannolikt den dominerande uppfattningen den att företagarens personliga kvaliteter här fullt ut kan komma till sin rätt.

2)

I fortsättningen kommer inte framställningen att explicit referera till Åkeriföretagen. Åkeriföretagens karaktär av små företag på reglerade marknader är egenskaper som kan förekomma i andra branscher.

3)

Jmf Chandler (1972(1962)).

4)

Asplund (1967) har beskrivit detta fenomen som mättnadsprocesser.

5)

Jmf Festinger (1957).

6)

Jmf Stabell (1978).

7)

Berg (1978) påpekar att företagsledning inte endast bör behärska 'den vetenskapliga metoden', dvs att ställa besvarbara frågor, samla in och beskriva observationer samt ifrågasätta förutfattade meningar, åsikter och synsätt utan bör också kunna dra fruktbara slutsatser för handlandet, initiera aktiv handling och underhålla handlingsinriktning. Brunsson (1981) fördjupar denna diskussion och skiljer mellan beslutsrationalitet och handlingsrationalitet.

8)

Det bör observeras att utarmningsprocesser inte behöver vara kopplade till förlust i verksamheten. Ett litet företag med svag kapitalbas kan i kraftig tillväxt tvingas in i en kortsiktig likviditetssorienterad strategi (Welsh & White, 1981). Företaget kan därför

komma att välja bort miljörelationer vilka inte är direkt oundgängliga för den operativa driften.

9)

Deeks (1970) har i England noterat vad som också går att se i Sverige, nämligen att en viss grupp av företagare ser brister i sina företag som resultat av yttre krafter de ej kan rå på.

10)

Robinson (1982) har i en studie av externa rådgivares roll i småföretags strategiska planering funnit att just externa rådgivare bör driva utvecklingsarbetet. I en recension i European Small Business Journal 1(1983):1, s. 88, ställer recensenten frågan om det positiva består i strategisk planering eller i den externa personen.

11)

Vågrörelsen, cykeln, pulsen, dialogen är användbara metaforer för att beskriva utvecklingsförlopp. Ett av de mest näraliggande exemplen till den här föreslagna strategiska pulsen är Jönsson & Lundin (1977).

12)

Brunsson (1981) föreslår att varje organisation skapar sin ideologi för att underlätta valprocesser och hålla handlingskraften uppe. Den stora risken med en sådan utväg är att det blir för mycket ideologi och för litet tänkande. Åkerinäringen är ett exempel på detta.

13)

Jmf Starbuck, Greve & Hedberg (1978, s. 9) där de hävdar att organisationer lättar på banden till miljön i tider av framgång. Detta kan senare leda till kristillstånd om miljön blir mer krävande.



POSTLUDIUM

Efter fallstudiernas genomförande har ingen ytterligare uppsökande kontakt tagits med fallföretagen från min sida. Fallstudierna avslutades med återföring av fallbeskrivningarna under senhösten 1981. Drygt ett år senare, under våren 1983, tog två av fallföretagen, nämligen Minitrans och Nya Åkeriet AB, kontakt med mig. Sven Andersson i Minitrans och Karl Åkesson i Nya Åkeriet AB hade båda erfarenheter de ville berätta om. Erfarenheter jag tolkade som indikatorer på att det här presenterade tänkandet om strategiutvecklingsprocesser kunde ha giltighet.

Sven Andersson i MINITRANS ville berätta om hur han drivit verksamheten sedan vi senast träffats. Han hade fortsatt utveckla jugoslavientrafiken och hade nu tre bilar i kontinuerlig trafik. Sven hade själv helt gått över till att sköta företagets administration och försäljning. Antalet anställda var nu uppe i tio, däribland en erfaren speditör, vilken Sven lockat över från ett av de stora speditörsföretagen. Sven hade öppnat kontor i Sydstad och flyttat all administration från villan dit. Representanten i Jugoslavien hade han anställt och öppnat eget kontor därstädes.

Svens verksamhet var fortfarande upplagd på egen transportförsäljning. Lönsamheten var han mycket nöjd med. Han hade till och med blivit tilldelad tysklandstillstånd.

Sven och hans fru berättade att han ofta tagit fram det jag skrivit om honom i fallbeskrivningen. (Det visade sig att det egentligen var intervjuprotokollet han menade.) Han hade läst det många gånger och tänkt på vad där stod om verksamheten och om hans sätt att driva företaget. Från dessa dokument, och från själva samtalen vi engagerade oss i, hade Sven fått inspiration och tankar om nya sätt att se på verksamheten.

Mina reflektioner vid besöket hos Minitrans kretsade kring möjligheterna att påverka aktörers verklighetsbilder och tankebanor trots att interaktionen begränsas till att endast verka som bollplank för aktörernas egna tankar och ideer. De dokument Sven Andersson hade haft så stor behållning av att läsa hade endast utgjorts av avskrifter av våra samtal. Visserligen hade vi kommit in i en del diskussioner där vi hade olika uppfattningar men i huvudsak var det hans egna tankar som dominerade samtalen. Jag tog hans upplevelse av vår kontakt som en bekräftelse på att samtalspartners kan utgöra en avgörande katalysator av aktörers eget agerande. Sven Anderssons interaktion med sina rådgivare har haft likartade effekter.

Karl Åkesson i NYA ÅKERIET AB hade likartade erfarenheter att meddela. Han ville berätta att han hade ägnat hela den gångna helgen åt att fundera och räkna på en ny uppläggning av transporter-
na till och från Norge. Han berättade att det som fått honom att söka nya system för norgetransporterna egentligen var det samtal han och jag hade haft cirka ett år tidigare. Då hade jag ställt en fråga om det inte kunde vara möjligt att lägga upp trafiken med lösflak för att bättre kunna utnyttja 24 meters tillåten längd i Sverige trots att Norge har en kortare tillåten längd. Vid det tillfället var det inte möjligt enligt Karl att göra ett sådant upplägg bland annat beroende på arbetstidsregleringen. Nu hade emellertid Karl Åkesson tänkt ut ett sätt att lösa arbetstidsproblemet.

Liksom Sven Andersson hade Karl Åkesson, genom vårt samtal, fått tankeställare om sin verksamhet och dess inriktning. Det är i och för sig inget ovanligt att ideer samlas på hög för senare bearbetning. Det är inte heller det som är det kritiska i Minitrans och Nya Åkeriets erfarenheter. Det särpräglade är att aktörerna så klart kan hänföra tankeprocessens start till ett visst tillfälle och att detta tillfälle från deras sida inte varit avsett som ett idesökande.

Min egen ambition var inte heller att vid dessa samtal söka uppnå terapeutiska effekter. Däremot har samtalen och de efterföljande kontakterna med aktörerna ökat förståelsen för verklighetsbilders och tankeprocessers strukturella beroende. Det är också vad denna rapport försöker förmedla.

KAPITEL 8.

FORSKNINGSRESULTATEN OCH DERAS BETYDELSE FÖR ÅKERIFÖRETAGEN SAMT FÖR FORSKNINGEN KRING FÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE

8.1 Betydelse för kunskandet om företags strategiska
agerande

8.2 Betydelse för åkeriföretagens agerande

8.3 Betydelse för branschorganisationens agerande

KAPITEL 8.

FORSKNINGSRESULTATEN OCH DERAS BETYDELSE FÖR ÅKERIFÖRETAGEN SAMT FÖR FORSKNINGEN KRING FÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE

I detta avslutande kapitel kommer forskningsresultatens betydelse för teori och praktik att diskuteras. Syftet är att antyda på vilket sätt det presenterade synsättet på strategiutveckling i mycket små organisationer kan få betydelse för praxis. Inledningsvis tas dock frågan upp om hur resultaten förhåller sig till övrig akademisk forskning som bedrivs kring de olika studieobjekt som återfunnits i forskningsprojektet.

8.1 Betydelse för kunnandet om företags strategiska agerande

Tre frågor anmäler sig när det genomförda arbete skall bedömas i förhållande till teoriutveckling inom området. Dessa frågor är, 1/ Vilka är de huvudsakliga forskningsresultaten? 2/ Hur förhåller sig de framkomna resultaten till tidigare forskning? samt 3/ Vilka nya perspektiv har öppnats?

Det studerade området har formulerats som åkeriföretags strategiska agerande. Forskningsarbetet har emellertid fått röra sig på ett vidare fält för att förstå det enskilda åkeriföretaget. Därför kan studieobjektet i rapporten betraktas som ett antal studieobjekt kopplade till varandra, nämligen

ÅKERIFÖRETAG
ÅKERINÄRINGEN
STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSER I SMÅ FÖRETAG

Forskningsarbetet har emellertid även gett metodresultat. Fortsättningsvis diskuteras de angivna tre studieobjekten var för sig.

Det enskilda ÅKERIFÖRETAGET har varit det huvudsakliga studieobjektet i forskningsarbetet. Det har visats hur åkeriföretag och dess ledande aktör agerar i strategiska frågor. Särskilt har förhållanden som åkeriföretagets litenhet, dess underleverantörs-situation och aktörens begränsade relationer till externa rådgivare beskrivits som negativt inverkan på aktörers och företags kompetens i såväl strategiformulering som i strategigenomförande.

Tidigare forskning har i mycket begränsad utsträckning fokuserat på dessa frågeställningar. Den forskning inom området som bedrivits har bl a gällt åkeriföretags optimala storlek (Kritz, 1974), effekter av förändringar av tidigare förd behovsprövning (Kritz, 1976), samband mellan grad av organisatorisk formalisering och framgång (Wyckoff, 1974). Åkeriföretags strategiska agerande har inte tidigare varit föremål för studier.

Fortsatt forskning kring åkeriföretags strategiska agerande kan bedrivas i ett förändringsperspektiv. Det bör vara möjligt att, utifrån den teoriansats som formulerats här, finna utvecklingsinsatser vilka direkt skulle kunna föras in i åkeriföretagen och i åkerinäringen. Denna diskussion tas upp i detalj längre ned när resultatens betydelse för branschorganisationen diskuteras. I en mindre skala torde traditionellt inriktade aktionsforskningsinsatser kunna vara fruktbara.

ÅKERINÄRINGEN har varit studieobjekt i egenskap av miljö till åkeriföretagen. Den inledande marknadsanalysen i kapitel 2. är utförd med välbekant mikroekonomisk referensram. Som marknadsanalys betraktad är den inte unik utan har sina företrädare i tidigare forskning. Exempel på likartade insatser är Bayliss (1971), Begg (1978), Russel (1981). Svenska insatser har gjorts av Kritz (1976), SPK 1982:27 samt i samband med TFD 1982:4. Utöver den nämnda branschanalysen lämnades i slutet av kapitel 2. ett bidrag till synen på åkerinäringen som ett samverkanssystem. Analyser av denna typ har ej gjorts tidigare. Vidare forskningsinsatser bör vara

fruktbara inom detta område. Det bör tex vara möjligt att studera var de reella beslutspunkterna i åkerinäringen återfinns och vilken grad av styrning detta innebär för det enskilda åkeriföretaget och vilken inverkan detta får på marknadens funktionssätt. Forskningsinsatser av denna samhällsorganisatoriskt inriktade typ har ej genomförts tidigare när det gäller åkerinäringen, och ej heller när det gäller transportsektorn som helhet. Det bör finnas möjligheter att dra paralleller till Dahlman & Gärdborn (1975) vilka studerade utvecklingsproblem i byggsverige.

SMÅFÖRETAGETS EGENSKAPER återfinns till stor del hos åkeriföretaget. Därför bör forskningsresultaten i stora delar kunna vara tillämpliga även inom studieområdet småföretag. Särskilt småföretag som verkar som underleverantörer på marknader med inslag av samhällelig reglering kan förväntas uppvisa liknande agerande som de studerade åkeriföretagen.

I tidigare forskning kring de mindre företagen har ett återkommande tema varit att företagen uppvisar brister i olika avseenden och därför behöver komplettera sina resurser. Detta har tagits till intäkt för att ge myndigheter i uppgift att utveckla företagsservice syftande till resurskomplettering. Samtidigt är det en utbredd uppfattning att småföretagen är flexibla och lätt anpassningsbara.

Resultat från föreliggande studie visar en bristande överensstämmelse med denna uppfattning. Enligt den bild som åkeriföretag uppvisar bör småföretags flexibilitet diskuteras i ett mer preciserat perspektiv. Den ide om strategiutvecklingsprocesser vilken här har presenterats i rapporten kan visa sig vara fruktbar för en sådan diskussion. En ökad insikt i småföretagets anpassning och flexibilitet kan nås om problemet delas upp i en fråga om strategi-formulering och i en fråga om strategigenomförande. Det kan tex komma att visa sig att småföretaget är en mycket lämplig **handlingsorganisation** (strategigenomförande) under det att småföretaget har olämplig struktur för att fungera som **beslutsorganisation** (strate-

giformulering). Liknande ideer har tidigare presenterats av Stabell (1979) och Johannisson (1980). Jmf. även Brunsson (1981).

Resultat som framkommit i detta arbete indikerar att tron på små företags överlägsna flexibilitet måste ges en kritisk granskning. Det är inte möjligt att betrakta småföretag som i alla avseenden flexibla. Den operativa flexibiliteten torde visserligen vara hög i organisationer med småskalig teknologi men den strategiska flexibiliteten torde å andra sidan vara låg i småföretag där företagsledning och ägande representeras i samma person. Den typ av småföretag som återfunnits i föreliggande studie har dessutom uppvisat ytterligare ogynnsamma förhållanden i sin struktur vilket hindrat strategiformulering och strategigenomförande.

Det tredje studieobjektet, strategiutvecklingsprocesser i småföretag, har även formulerats i ett mer övergripande perspektiv som strategiutvecklingsprocessers strukturberoende. Rapporten har försökt visa hur branschens och det enskilda företags struktur inverkan på aktörens och företags verklighetsbilder och inlärningsprocess. Därigenom avspeglas organisationsstrukturen i det strategiska agerandet.

Perspektivet på strategiskt agerande såsom predestinerat av organisationens struktur har behandlats i begränsad omfattning i tidigare organisationsteoretisk forskning. I kapitlen 3 och 5 visades hur begrepp som 'beslutsfattande' och 'inlärnin' å ena sidan vuxit fram ur beslutsteoretiskt inriktad forskning, hur begrepp som 'managerial perceptions' vuxit fram ur contingency-synsättet och hur begrepp som 'kognitiva kartor' och 'verklighetsbilder' framträtt ur psykologisk teoribildning. Begreppen har sina rötter i skilda discipliner och har därigenom format egna forskningstraditioner.

Det fruktbara i en fusion av synsätten har kommit till konkret uttryck i nyare tids teoribildning i organisationsteori. Ett av de främsta bidragen är March & Olsen (1975 samt 1976) vilka utvecklat kunnandet om hur organisationers agerande påverkas av osäkerheter i

information. March & Olsen's teoribildning kring 'organizational learning under ambiguity' visar hur beslutsprocesser, och organisationsmedlemmars agerande i ett vidare perspektiv, påverkas av deras verklighetsbilder. Detta bidrag kan ses som en sammansmältning av ingredienser från de tre traditioner vilka nämndes ovan.

Strategiutvecklingsprocesser är frekventa studieobjekt i organisationsteorin. I denna rapport har poängen varit att relatera strategiutvecklingsprocessers framväxt till den miljö framväxten sker i. Det har visats att motstridiga krav kan ställas på företagets struktur beroende på om syftet är att stimulera strategiformulering eller strategigenomförande. Strategiformulering gynnas av differentierade verklighetsbilder och av kompetens i inlärningsprocessers abstrakta moment. Strategigenomförandeprocesser gynnas å andra sidan av koncentrerade verklighetsbilder och av kompetens i inlärningsprocessers konkreta moment.

Även om de strukturella kraven är varandra motstridiga kan det i särpräglade situationer förekomma ogynnsamma villkor för såväl strategiformulering som för strategigenomförande. Dessa situationer har här benämnts **strukturellt armod**. Motsatsen, dvs situationer med gynnsamma villkor för både strategiformulering och strategigenomförande kallades **strukturell rikedom**. Det visades också hur processer mot strukturellt armod, **utarmningsprocesser**, uppvisade inslag av automatik under det att processer mot strukturell rikedom krävde ett medvetet agerande från företagets sida. Detta agerande blir särskilt besvärligt i små företag vilka saknar möjligheter att organisatoriskt skilja aktiviteter avseende strategiformulering från strategigenomförandeaktiviteter. För att lösa detta dilemma introducerades begreppet **strategisk puls** som en referensram för småföretagets utvecklingsarbete. Den strategiska pulsen avser en kronologisk differentiering av strategiformulering och strategigenomförande.

Forskningsarbetet, vilket alltså resulterat i en strukturorienterad ansats för att förklara små organisationers strategiska agerande, har utgjort ett försök att vidga kunskandet om besluts-

och handlingsprocesser i synnerhet med hänsyn till de speciella villkor som gäller i mycket små företag. I forskningsarbetet har dessa frågor angripits med begrepp som inlärningsprocesser och verklighetsbilder.

Det bidrag som lämnas genom föreliggande rapport kan anses gälla frågan om hur organisationsstrukturen avspeglas i inlärningsprocesser och verklighetsbilder vilka i sin tur utgör ramar för organisationens strategiska repertoar.

Att de strukturella förhållandena är särskilt intressanta när det gäller småföretag kan illustreras genom exemplet åkeriföretagen. Dessa företag har mycket små möjligheter att på egen hand skapa skydd mot den krävande miljö de lever i. Genomsläpligheten för impulser utifrån är hög och det existerar ej intern struktur som kan fånga in och neutralisera impulser. Den externa strukturen får därför ett direkt genomslag i företagets inre verksamhet. Den externa strukturen hos företag och bransch har därför en central betydelse för förståelsen av dessa företags strategiska agerande.

Konsekvenserna av detta synsätt är följande när det gäller insatser för företagsutveckling. Åtgärder för att på ett kvalitativt sätt förbättra småföretagens agerande måste rikta sig mot företagets struktur. Insatser avseende temporär resurskomplettering torde ej ge annat än kortsiktiga effekter. Genom strukturella förändringar av det slag som diskuterats i denna rapport kan mer långsiktigt stabila förändringar sannolikt uppnås.

Forskning inom området strategiskt agerande är väsentlig för att förstå företags beteende och marknaders funktionssätt. Särskilt torde det vara fruktbart att på ett generellare plan försöka relatera företagens förväntningsbildning (verklighetsbilder) till deras agerande avseende tex investeringar, anställningar, exportverksamhet etc. Dessa frågor har ett omedelbart samhällsintresse varför brister i förklaringsmodeller känns extra besvärande. Genom att identifiera samband mellan de specifika villkor som gäller för en bransch, avseende tex verklighetsbilder och företagets strukturel-

la situation, bör det vara möjligt att finna organisationsteoretiska förklaringar till tex varför det är så besvärligt att stimulera till ökad exportverksamhet, att introducera ny teknik etc.

8.2 Betydelse för åkeriföretagens agerande

För det enskilda företaget är implikationerna tydliga men inte desto mindre besvärliga att genomföra. Problemet har att göra med sjukdomsinsikt. Det företag som accepterar tankar om förändrade verklighetsbilder, i enlighet med vad som föreslagits i föreliggande rapport, har sannolikt redan en beredvillighet att exponera sig för andra verklighetsbilder än de etablerade. Andra företag med redan etablerad uppfattning om tingens tillstånd ser förmodligen inte värdet av alternativa synsätt. Detta dilemma mellan behov av och förmåga till förändring är välbekant och har i tidigare kapitel behandlats i detalj. Implikationen för det företag som vill utveckla sin förändringskapacitet ligger i organisationsstrukturen.

Det företag som vill förebygga utarmningsprocesser och situationer med risk för strukturellt armod kan basera sitt agerande på principen om strategisk puls. Genom tidpunkter av omprövande strategiformulering skapas förutsättningar för perioder med kraftfullt strategigenomförande.

Förebyggande av strukturellt armod kan t ex avse skapande av mer varierade personkontakter för företagsledningen. Inte just för att dessa kontakter skall ge expertkunskap utan snarare för att de skall ge alternativa perspektiv (verklighetsbilder). Andra bärare av främmande värderingar och information är t ex andra branschens fackpress, utredningar och forskningsresultat m m. Syftet med dessa åtgärder är att skapa alternativa verklighetsbilder.

Det är emellertid inte endast informationstillgång som är den kritiska faktorn. Även möjligheten till att i en dialog få testa ideer och förslag är kritisk och ökar genom öppnare och mer varierade personkontakter för företagsledningen. Den kritiska dialogen

tvingar aktören att klargöra sina egna målsättningar, sina egna verklighetsbilder och hjälper honom att genomskåda orealistiska projekt.

8.3 Betydelse för branschorganisationens agerande

Forskningsarbetet har pekat på den existerande företagsstrukturens stora inflytande på strategiutvecklingsprocesser. Branschorganisationers strategi för företagsutveckling bör därför inriktas på att förbättra företagets struktur i de dimensioner vilka studerats i detta projekt. Det gäller informationsutbytet med främst andra miljöer än de som företagen normalt arbetar i. Det gäller möjligheten till såväl externa personkontakter som interna personkontakter i syfte att tillåta en abstrakt dialog om verksamhetens inriktning.

De framkomna resultaten pekar inte på att t ex branschintern utbildning skulle kunna få betydelse för företagets strategiska agerande. Istället för utbildning krävs det "flerbildning" i form av fler verklighetsbilder i företagen.

Konkret skulle branschorganisationen kunna bedriva utvecklingsarbete av följande slag. Genom att aktivera styrelser i åkeriföretag skulle det vara möjligt att få utomstående personer eller kollegor introducerade som diskussionspartners. Eftersom ett stort antal åkeriföretag arbetar på en geografiskt avgränsad marknad skulle sådana nätverk kunna skapas där kollegor tar plats i varandras styrelser utan att konkurrensförhållandena påverkas.

Det skulle också vara möjligt för branschorganisationen att förteckna personer med kompetens och intresse av att arbeta som diskussionspartners eller mer traditionella konsulter i åkeriföretag. Förekomsten av en sådan förteckning skulle göra det lättare och mindre riskfyllt för enskilda åkeriföretag att anlita externa rådgivare.

För att stimulera kontakter med andra personer än de som redan befinner sig inom åkerinäringen bör branschorganisationen förändra de, förmodligen oreflekterade, standardprogram som synes

gälla vid de flesta länskonferenser med medlemmar i åkeriföreningar. Istället för att förlita sig på att kronofogden, polismyndigheten och länsstyrelsen skall ge nya fräscha perspektiv skulle man kunna bjuda in sina kunder, forskare, konkurrenter och andra representanter för avvikande verklighetsbilder.

Tillgången till ett branschorgan (tidningen Lastbilen) skulle i större utsträckning kunna utnyttjas för att sprida alternativ till de etablerade verklighetsbilderna.

Branschorganisationens rella möjligheter att stimulera medlemsföretagen är inte så begränsad som det vid första betraktelsen skulle vara rimligt att anta. Den analys av branschorganisationen som presenterades i kapitel 2 pekade på det inflytande branschorganisationen har på informationsflödet till det enskilda åkeriföretaget.

Genom ett varierat informationsflöde kan branschorganisationen stimulera det enskilda åkeriföretagets strategiformuleringsprocess men samtidigt försvåra branschorganisationens eget strategigenomförande. Detta kan förutsätta en omvärdering av branschorganisationens egen strategi.

BILAGA 1.

TOLKNINGSKONTROLL - VERKLIGHETSBILDER

Fyra utomstående personer, vilka således ej tidigare varit involverade i forskningsprojektet ombads att bedöma fallföretagens verklighetsbilder. Bedömarna hade ej tidigare erhållit något skrivet material varken från fallstudierna eller från projektet. Syftet med tolkningskontrollen var att i ett större sammanhang positionera forskarens tolkning.

Av de fyra personerna är två forskningsassistenter i transportekonomi, en var ekonomstudent och ytterligare en är forskare och lärare i sociologi.

Det material bedömningarna skulle grunda sig på utgjordes av utskrifter av bandade samtal med aktörerna i andra fallstudieserien.

Genom att låta var och en av de fyra bedömarna ta sig an fyra företag (cirka 160 sidor intervjuprotokoll) kom varje företag att bli bedömt två gånger.

Nedan följer instruktion till tolkningsbedömarna.

INSTRUKTION FÖR TOLKNING AV VERKLIGHETSBILDER

(LOR/mars 1983.)

Här är material för "tolkningskontroll". Syftet är alltså att utomstående person - Du - skall göra en oberoende tolkning av materialet. För att kontrollera min subjektivitet.

Jag skulle vilja att ni uttalade er om följande egenskaper hos respektive företag. Ni kan ju lämpligen rangordna de fyra företagen avseende respektive egenskap.

Det jag är ute efter är aktörernas verklighetsbild/verklighetsbilder. Med verklighetsbild menar jag "Aktörens tolkning av den upplevda verkligheten. Utifrån aktörens verklighetsbild blir hans motiv och handlingar begripliga. Verklighetsbilden är ett resultat av aktörens kognitiva stil, hans målsättningar och affektiva värderingar samt naturligtvis av den information han exponeras för".

Vad betyder nu detta? Jo, företagsledaren i de åkerier jag studerat uppfattar åkeriets situation på ett visst sätt. Denna uppfattning har jag ansett mig kunna "mäta" och relatera till dennes strategiska agerande. Nu vill jag att ni uttalar er om hur ni upplever den verklighetsbild aktören i åkeriet upplever. Det strategiska agerandet har jag bett en annan person att uttala sig om.

Verklighetsbilder kan beskrivas i tre dimensioner vilka ni bör följa i era rangordningar och kommentarer. Dessa tre dimensioner är

- o verklighetsbildens konkreta innehåll
- o verklighetsbildens kognitiva struktur
- o verklighetsbildens värderingsmässiga struktur

Om vi operationaliserar dessa begrepp kommer vi fram till följande mått.

Verklighetsbildens konkreta innehåll	Vilken fråga, förhållande, omständighet, miljöaspekt eller inte, anser företaget vara av största betydelse för företagets utveckling?
Verklighetsbildens kognitiva struktur	Är verklighetsbilden spridd (differentierad) eller är den koncentrerad (integrerad)? Dvs hänför aktören åkeriets utveckling till ett stort antal eller ett litet antal förhållanden?
Verklighetsbildens värderingsmässiga struktur	I vilken grad är aktörens målsättningar och medel för att nå dessa målsättningar definierade?

Som en helhetsbedömning skulle jag också vilja att Du klassificerade företagen i följande grupper.

Företag med verklighets-
bilder präglade av själv-
tillit

Företag med verklighetsbilder
präglade av miljöberoende

Företag med verklighets-
bilder präglade av miljö-
beroende självtillit (mel-
langrupp)

Jag bifogar en mall som Du kan använda för att fylla i dina tolkningar.

TOLKNINGSKONTROLL

Tolkare:

Datum:

Variabel	Företagens namn			
Den viktigaste frågan för åkeriets utveckling				
Verklighetsbildens koncentrationsgrad (1= mest koncentrerad, 4= minst koncentrerad)				
Mål och medels grad av definiering (1= mest väldefinierade, 4= minst väldefinierade)				
Klassifikation av företagets verklighetsbild. (ST, MB eller MBST)				

RESULTAT AV UTOMSTÅENDE BEDÖMARES TOLKNING AV FÖRETAGENS VERKLIGHETSBILDER

SAMT

DETTA RESULTAT SATT I RELATION TILL I KAPITEL 6. PRESENTERAD TOLKNING.

OK anger att tolkningen överensstämmer med den tolkning som presenterades i Kapitel 6. "Fallstudier av åkeriföretags verklighetsbilder".

? anger att överensstämmelse är oklar p.g.a. tolkningsbedömarnas inbördes bristande överensstämmelse.

NEJ anger bristande överensstämmelse.

Variabel	Företagens namn							
	SÅ	MT	ÅS	TK	F&S	GG	NÅ	PR+LBC
Den viktigaste frågan för åkeriets utveckling	OK	OK	OK	?	OK	OK	?	OK
Verklighetsbildens koncentrationsgrad (1= mest koncentrerad, 4= minst koncentrerad)	?	?	?	?	?	OK	OK	NEJ
Mål och medels grad av definiering (1= mest väldefinierade, 4= minst väldefinierade)	OK	OK	OK	?	?	OK	OK	NEJ
Klassifikation av företagets verklighetsbild. (ST, MB eller MBST)	?	OK	OK	?	OK	?	OK	NEJ

De åtta företagen bedömdes således i fyra dimensioner. Dessa 32 bedömningspunkter utföll på följande sätt.

OK	överensstämmelse	17 st
?	oklar överensstämmelse	12 st
NEJ	bristande överensstämmelse	3 st

De tre fallen av bristande överensstämmelse hänför sig samtliga till Per Robertsson och Storstad LBC. Förklaringen till detta kan vara att bedömningen avsåg Per Robertsson och Storstad LBC betraktade som en enhet. Den personliga bedömning som respektive tolkare gjort kan ha baserats på olika sammanvägningar av uttalanden från Per Robertsson respektive ledningen för Storstad LBC.

Denna svårighet att betrakta två skilda organisationer som en enhet framkom även i avsnitt 6.3.3.4 "Försök till typologi över åkeriföretagens struktur, strategiska agerande och verklighetsbilder". Där framstod Per Robertsson + Storstad LBC som avvikade från mönstret. Se Figur 76 med vidhängande kommentar.

Sammantaget kan slutsatsen från tolkningskontrollen dras att forskaren och de fyra utomstående bedömarna har en relativt överensstämmande uppfattning om fallföretagens verklighetsbilder. Detta säger naturligtvis inget om tolkningen är korrekt eller ej. Tolkningskontrollen säger endast något om forskarens subjektivitet i förhållande till fyra andra representanter från likartad subkultur.

BILAGA 2

TOLKNINGSKONTROLL - STRATEGISKT AGERANDE

Kontrollen av forskarens tolkning av fallföretagens strategiska agerande har misslyckats. Även om försöket inte lett till att tolkningskontroll gjorts omnämns det här för att bland annat peka på svårigheter med att bedriva forskning som kräver mer än den aktuella forskarens insatser.

Två personer, en forskare och en konsult, har varit vidtalade för att göra en parallell bedömning av fallföretagens strategiska agerande. Båda två avböjde att delta när de fick klart för sig att 326 sidor intervjuprotokoll skulle granskas. Tolkningsbedömningen har således ej blivit genomförd.

INSTRUKTIONSBLANKETT FÖR TOLKNINGSKONTROLL

- ÅKERIFÖRETAGS STRATEGISKA AGERANDE

(LOR/mars 1983)

Med strategiskt agerande avses företags handlande för att uppnå/bi-behålla visst strategiskt läge. Det strategiska agerandet kan vara mer eller mindre utvecklat.

Begreppet "strategiskt agerande" är inte entydigt definierat utan det finns ett flertal dimensioner vilka kan vara möjliga ingredienser i begreppet. Dessa dimensioner är i vissa fall överlappande men utgör tillsammans en relativt god bestämning av karaktären av företagets strategiska agerande.

I min fallstudie har jag använt följande dimensioner som ingredienser i begreppet 'strategiskt agerande'.

Omedvetenhet vs medvetenhet
Passiv anpassning vs aktiv anpassning
Domämförsvarende agerande vs prospektivt agerande
Strategibevarandeagerandevsstrategiförändrande
agerande

Som sammanfattande klassifikation har jag formulerat tre grupper till vilka företagen hänförs.

Företag med utvecklat strategiskt agerande
Företag med inslag av strategiskt agerande
Företag med outvecklat strategiskt agerande

* Omedvetenhet - medvetenhet

Det enskilda företagets strategiska situation är inte alltid uppenbart för företagsledaren. Ofta drivs företag rutinmässigt utan vidare reflektioner över företagets situation och agerande på längre sikt. I ett sådant företag är det strategiska agerandet omedvetet. I andra företag är man på det klara över vilka effekter dagens handlingar har för morgondagens strategiska situation för företaget.

Med en ökad strategisk medvetenhet följer en förståelse för det egna företagets möjligheter vilka kanske tidigare ansågs ej existera. Av denna anledning vill jag betrakta det strategiska medvetandet nära kopplat till uppfattningen om möjligheterna i det egna företaget. Begrepp som vill beskriva denna senare uppfattning är t ex självtillit vs miljöberoende samt internal-locus-of-control vs external-locus-of-control.

* Passiv - aktiv anpassning

Företag utan framförhållning i sitt agerande finner sig ofta stå inför fullbordat faktum och är hänvisade till att anpassa sig till de krav miljön ställer. Detta karakteriserar passiv anpassning. Andra företag kan förutse hot och agerar för att i tid undvika dessa hot. Ytterligare andra företag upptäcker möjligheter i miljön vilka kan exploateras. Att agera för att undvika hot och tillvarata möjligheter representerar en ökad grad av aktiv anpassning.

* Domämförsvar - prospektivt agerande

Företag som inriktar sig på marknadspenetration, dvs väljer att arbeta med den etablerade produkt-marknaden har ett domämförsvarande agerande. Andra företag vilka söker nya produkt-marknader har ett prospektivt agerande.

* Strategibevarande - strategiförändrande agerande

Företag vilka under lång tid håller fast vid den etablerade strategin kan sägas ha ett strategibevarande agerande. Andra företag har ett agerande som karakteriseras av större strategisk rörlighet.

Uppgiften består alltså i att 1/ ange företagens egenskaper i ovanstående dimensioner samt att 2/ gruppera dem i angivna klassifikationerna.

Materialet bör behandlas med varsamhet eftersom jag lovat aktörerna sekretess.

1. Placera ut företagen på följande skalor. Använd sifferbeteckningarna på företagen.

Högsta prioritet	Schömanns Åkeri AB = 1 Minitrans = 2
Näst högsta prioritet	Åkerispedition AB = 3 Transkomp AB = 4 Far & Son Transport AB = 5 Gamla Grusbolaget AB = 6
Lägst prioritet	Nya Åkeriet AB = 7 Storstad LBC + Per Robertsson = 8

OMEDVETENHET-----	MEDVETENHET
PASSIV ANPASSNING-----	AKTIV ANPASSNING
DOMÄNFÖRSVARANDE AGERANDE-----	PROSPEKTIVT AGERANDE
STRATEGI-BEVARANDE-----	STRATEGIFÖR-ÄNDRANDE

2. Gruppera företagen i följande tre klasser.

Företag med utvecklat strategiskt agerande

Företag med outvecklat strategiskt agerande

Företag med inslag av utvecklat strategiskt agerande

BILAGA 3.

SPRÅKLIGT-STILISTISK ANALYS AV AKTÖRERS SPRÅK I ANDRA FALLSTUDIESERIEN

Syftet med språkanalysen var att om möjligt via språket finna förhållanden som kunde styrka eller förkasta den ursprungliga analys som gjorts av aktörernas verklighetsbilder. Antagandet var att kopplingen är mycket stark mellan aktörens kognitiva stil och det språket han använder. Vidare antogs även en nära koppling mellan aktörens kognitiva stil och den kognitiva strukturen i hans verklighetsbilder.

Språkanalysen har genomförts på utskrifter av bandadë samtal med Fred Schömann och Sven Andersson. Dessa två är huvudaktörer i fallstudieanalysen i kapitel 6.

Språkanalysen, vilken är utförd av univ.lekt., doc. Anne-Marie Wieselgren, följer nedan.

Den följande språkligt-stilistiska analysen har som syfte att på basis av rent yttre språkliga fakta försöka skissera några viktiga drag i de två texter, som intervjuerna med företrädarna för Schömanns Åkeri AB respektive Minitrans utgör. Analysen är framför allt avsedd som komplement till innehållsanalyserna sid 247 - 255. Några större kvantitativt mätbara skillnader mellan texterna finns egentligen inte. Däremot kan man vid en granskning av texterna och en jämförelse dem emellan lätt konstatera att de visar en mängd inbördes olika drag, som kan anses spegla respektive upphovsmans temperament, hans medvetna och/eller omedvetna stil. (För en definition av begreppet stil se exempel Teleman-Wieselgren, ABC i stilistik, 1971). Stilen, också i en muntlig text, kan alltid sägas präglas av textskaparens personlighet, liksom textens språkbehandling i stort ger uttryck för egenskaper hos den som talar. Gränserna för hans rent kognitiva tänkande speglas i den språkliga utformningen av en text av den förklarande, informativa karaktär, som det här är fråga om. Hans kunskaper i och attityd till det ämne som behandlas påverkar också texten. För en heltäckande stilbeskrivning hade fordrats en långt noggrannare analys än den som har varit möjlig och helst också maskinell behandling av de vunna språkliga data. För en statistiskt helt tillfredsställande

språklig jämförelse av de två talarna är materialet, av naturliga skäl, inte heller helt lämpat. Innehållet i dessa texter är naturligtvis det ojämförligt viktigaste, och innehållsanalyserna sid 247 - 255 den viktigaste beskrivningsmetoden för denna avhandlings syften.

Vill man placera in de två talarna på en språksociologisk skala finns numera jämförelsematerial från en mängd undersökningar att tillgå. (Se exempelvis J. Einarsson, Talad och skriven svenska, 1978). Som mått på en talares grad av språklig komplexitet, dvs förmåga att binda ihop ord och satsdelar till grammatiskt korrekt sammanfogade kedjor, brukar man använda variabler som antalet ord/sats, antalet ord/syntaktisk mening, antalet sats/syntaktisk mening. Med sats avses i sammanhanget i princip en kärna av subjekt och predikat till vilken eventuellt ytterligare icke satsvärldiga led kan fogas. Med mening avses en s k huvudsats (som kan fungera ensam, grammatiskt sett) och till den hörande icke ensamt fungerande satser, s k bisatser. Proportionerna korrekt bildade enheter - ogrammatiskt bildade enheter är också ett ofta använt mått på graden av språkbehärskning. Dessa mått på hur språkligt "avancerat" en person uttrycker sig kan i sin tur användas som mått på eller i vart fall indicium för den talandes

förmåga till logiskt tänkande, förmåga att se samband typ orsak och verkan, förmåga att konstruera och formulera tolkningar av det förflutna och strategier för framtiden.

Svenska undersökningar (t ex i samband med det språksociologiska projektet Talsyntax vid Lunds universitet) visar att människor med olika utbildningsbakgrund uppvisar olika språkliga beteenden. Detta är naturligt med tanke också på den olika roll aktivt och passivt bruk av språket spelar i själva yrkesutövningen i t ex en tempoarbetares kontra en administratörs eller lärarens yrkesvardag. I intervjumaterialet som använts i denna avhandling visar sig, helt förutsägbart, stora skillnader mellan å ena sidan åkarna som grupp och å andra sidan representanten för Åkeriföreningen. Medan åkarnas siffror för variabler som de ovan nämnda ord/sats etc ligger nära den genomsnittlige manlige industriarbetarens, har företrädaren för Åkeriföreningen värden nära den manlige akademikers genomsnittsvärden. Mellan gruppen speditörer intar också språkligt kvantitativt sett en mellanställning.

De olikheter som finns mellan Fred Schömann och Sven Andersson, Minitrans, är inte påfallande stora men en-

tydiga. Andersssons siffror ligger nära medelvärdena för gruppen åkare:

ord/sats 6,5 (medelvärde 6,3, median 6,4)
ord/mening 9,5 (medelvärde 9,1, median 9,7)
sats/mening 1,5 (medelvärde 1,5, median 1,5)

Schömann befinner sig på samtliga punkter under medelvärdena för gruppen:

ord/sats 5,6
ord/mening 7,5
sats/mening 1,4

De tendenser till en något torftigare uttrycksförmåga som siffrorna antyder motsäges inte av några andra språkliga data. Skillnaden i antalet bisatser (0,48 per huvudsats hos Andersson, 0,35 hos Schömann) uppvägs exempelvis inte av någon skillnad i bisatsernas art och inneboende möjlighet att uttrycka logiska samband. Tvärtom har Andersson större andel orsaksbisatser, följd-bisatser och villkorsbisatser, medan hos Schömann de i alla talspråkstexter ytterst vanliga relativa bisatserna dominerar.

Ett större mått av anpassning till intervjuaren märks i Schömann-texten. Han har jämnt dubbelt så många svarsord, typ ja, jo som Andersson (i 22 % mot 11 % av samtliga meningar). Viktigare förefaller vara att han, visserligen sporadiskt men ganska ofta, visar osäkerhet

inte bara inför innehållet i sina egna ord (i fraser som "tror jag" m fl) utan också osäkerhet inför den yttre sidan av sina egna formuleringar. En mängd egentligen helt omotiverade "liksom" förekommer i likhet med annat ursäktande, vagt språkligt fyllnadsstoff: "kompisar till dom befintliga chaufförerna liksom och sånt där, dom har rekommenderat liksom killar som dom har". Samma karaktär av osäkerhet har bruket av "så att säga" i samband med helt normalspråkliga ord och formuleringar. Man får bilden av en blygsam och vädjande person som tycks se med viss skepsis på sin egen sakframställning.

I hela huvudmaterialet dvs intervjuerna med åkare förekommer ett rikt bruk av talarattitydsord av stereotyp karaktär: väl, nog, ju, va. Om dessa skall tillmätas någon betydelse utöver en rent talteknisk sådan är omöjligt att avgöra utan förtrogenhet med de talandes språkvanor i andra, mindre pressande situationer än intervjusituationen.

På den strävan efter det rätta ordet, den rätta formuleringen som med en stilistisk term kallas variation, och som också den kan anses rymma ett moment av tvekan eller osäkerhet ger Schömann-texten många exempel: "...kostnaden är inte så mycket större. Kostnaden är inte

större alls." "... det finns ju aldrig några skrivna kontrakt. Vi har ju aldrig några skrivna transportavtal, det har vi nästan aldrig med dom." Motsvarande fall saknas nästan helt hos Sven Andersson.

Den större effektivitet, det större "flyt" man tycker sig märka i Sven Anderssons framställning torde bero inte så mycket på avsaknaden av tveksamhetssignaler som på det faktum att hans längre, sammanhängande repliker förefaller uppenbart planerade. Hans talstrategier kännetecknas av en effektiv koppling mellan de olika meningsenheterna. I en i och för sig mycket enkel språkform använder han ofta grepp som inpräntande identisk upprepning, varierad upprepning och antiteser (motsatser), liksom han ibland ger en sammanfattande avslutande replik. Associationskedjorna är logiska, ologiskt avbrytande inskott och omotiverade sidotankar märks mycket lite. Allt detta är drag som tiderna igenom kännetecknat god muntlig språkfärdighet.

Medan svårigheter att uttrycka sig klart och väldisponerat inte helt nödvändigt förutsätter oförmåga att tänka klart och väldisponerat, förutsätter Anderssons typ av språkbehandling att han gjort en tankemässig bearbetning av frågorna han besvarar. Självfallet ger

innehållets grad av relevans i förhållande till problemen och dess överensstämmelse med verkligheten ett mått på talarens förutsättningar att utreda orsaker till och finna lösningar på problem.

REFERENSER

- Abelson, R.P. (1976) Script Processing in Attitude Formation and Decision Making. J.S. Carroll & J.W. Payne (eds.): COGNITION AND SOCIAL BEHAVIOR. Lawrence Erlbaum Ass., Hillsdale, N.J.
- Adair, J. & B. Spinner (1981) Subject's Access to Cognitive Processes: Demand Characteristics and Verbal Report. JOURNAL OF THE THEORY OF SOCIAL BEHAVIOUR, 11(1981).1, 31-52.
- Ahlgren, I. (1978(1973)) SPRÅKPSYKOLOGI. EN INTRODUKTION. LiberLäromedel, Lund.
- Ahlmann, H. & E. Rhenman (1964) RATIONALISERINGSARBETE. ORGANISATION OCH PLANERING. Norstedts, Stockholm.
- Ambler, T.I. (1976) RATE REGULATION AND ECONOMIC EFFICIENCY IN RURAL ROAD GOODS TRANSPORT. Lincoln College.
- Andersson, A.M. (1983) DEN SVENSKA ÅKERINÄRINGEN 1972-1980 - STRUKTURELLA FÖRHÅLLANDEN OCH MARKNADSRESULTAT. National-ekonomiska Institutionen, Göteborgs Universitet.
- Andersson, C.R. & F.T. Paine (1975) Managerial Perceptions and Strategic Behavior. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL. 18(1975):Dec, 811-823.
- Andersson, G. (1979) SAMVERKAN MELLAN SMÅFÖRETAG. Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, G. (1980) UPPSATSER OM SMÅFÖRETAG. Högskolan i Växjö.
- Andersson, G. (1981) FRAMGÅNGSRIK FÖRETAGSSAMVERKAN. Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, G. & L.O. Rask (1976a) LEKTIONSUNDERLAG I TRANSPORTEKONOMI. Stencil, Högskolan i Växjö.
- Andersson, G., L.O. Rask mfl (1976b) REGIONAL SAMVERKAN INOM MATERIALFÖRSÖRJNING OCH FYSISK DISTRIBUTION. DELRAPPORT. Tekniska Högskolan, Transportteknik, Lund, jan.
- Andersson, G., L.O. Rask mfl (1976c) REGIONAL SAMVERKAN INOM MATERIALFÖRSÖRJNING OCH FYSISK DISTRIBUTION. SLUTRAPPORT. Tekniska Högskolan, Transportteknik, Lund, november.
- Ansoff, H.I. (1965) CORPORATE STRATEGY. McGraw-Hill, N.Y.

- Ansoff, H.I. (1977) Strategy Formulation as a Learning Process: An Applied Managerial Theory of Strategic Behavior. INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT & ORGANIZATION, (1977):2/3, 58-71.
- Ansoff, H.I. (1978) STRATEGISK FÖRETAGSLEDNING. LiberFörlag, Malmö.
- Ansoff, H.I. (1982) Managing Discontinuous Strategic Change: The Learning - Action Approach. Ingår i Ansoff, H.I., A. Bosman & P.M. Storm (eds.): UNDERSTANDING AND MANAGING STRATEGIC CHANGE. North-Holland Publishing Co., Amsterdam.
- Ansoff, H.I. & R.G. Brandenburg (1971) A Language for Organizational Design - Part I & II. MANAGEMENT SCIENCE, 17(1971):12 aug. B-705-B-731.
- Arbnor, I. (1976) VETENSKAPSTEORETISKA BILDER. Liber Läromedel, Lund.
- Arbnor, I. & L. Andersson (1977) ATT FÖRSTÅ SOCIALA SYSTEM. Studentlitteratur, Lund.
- Arbnor, I. & T. Bergkvist (1975a) BYGGVARUHANDELNS ANPASSNINGSPROBLEM. Copenhagen School of Economics and Business Administration, Köpenhamn.
- Arbnor, I. & T. Bergkvist (1975b) ETT AVHANDLINGSPROJEKT OCH DESS GENOMFÖRANDE. Copenhagen School of Economics and Business Administration, Köpenhamn.
- Arbnor, I. & B. Bjerke (1977) FÖRETAGSEKONOMISK METODLÄRA. Studentlitteratur, Lund.
- Argyris, C. (1971(1964)) INDIVIDEN OCH ORGANISATIONEN. Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Argyris, C. (1976) Single-loop Models And Double-loop Models in Research on Decision Making. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 21(1976): sept.
- Argyris, C. (1977a) Organizational Learning And Management Information Systems. ACCOUNTING, ORGANIZATION AND SOCIETY. 2(1977): 2.
- Argyris, C. (1977b) Double Loop Learning in Organizations. HARVARD BUSINESS REVIEW, (1977): Sept-Okt.

- Argyris, C. & D.A. Schön (1974) THEORY IN PRACTICE - INCREASING PROFESSIONAL EFFECTIVENESS. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1978) ORGANIZATIONAL LEARNING: A THEORY OF ACTION PERSPECTIVE. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Arleback, S.-O. (1973) LÅNGSIKTSPLANERING. Hermods Studentlitteratur, Lund.
- Armitage, A. (1980) REPORT OF THE INQUIRY INTO LORRIES, PEOPLE AND THE ENVIRONMENT. H.M.S.O., London.
- Arndt, J. & A. Friman (1981) LEDNING, PRODUKTION OCH MARKNADS-FÖRING AV TJÄNSTER - I TEORI OCH PRAKTIK. Liber, Stockholm.
- Asplund, J. (1967) OM MÄTTNADSPROCESSER. Argos, Uppsala.
- Asplund, J. (1971) OM UNDRAN INFÖR SAMHÄLLET. Argos, Uppsala.
- Axelrod, R. (ed.) (1976) STRUCTURE OF DECISION - THE COGNITIVE MAPS OF POLITICAL ELITES. Princeton University Press, Princeton, N.J.
- Aquilar, F.J. (1967) SCANNING THE BUSINESS ENVIRONMENT. MacMillan, New York.
- Bain, J.S. (1968) INDUSTRIAL ORGANIZATION. John Wiley & Son, Inc. New York.
- Bannock, G. (1981) THE ECONOMICS OF SMALL FIRMS. Basil Blackwell, Oxford.
- Barnard, C.I. (1968(1938)) THE FUNCTION OF THE EXECUTIVE. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Basset, R.G. (1974) ROAD TRANSPORT MANAGEMENT AND ACCOUNTING. Heinemann, London.
- Bateson, G. (1972) STEPS TO AN ECOLOGY OF MIND. Ballantine Books, Inc., New York.
- Baum, H. (1983) POSSIBILITIES AND LIMITS OF REGULATION IN TRANSPORT POLICY. CEMT Round Table 62, Paris.
- Bayliss, B.T. (1971) THE SMALL FIRM IN THE ROAD HAULAGE INDUSTRY. H.M.S.O., London.

- Bayliss, B.T. (1979) Transport in the European Communities. JOURNAL OF TRANSPORT ECONOMICS AND POLICY, (1979):January, 28-42.
- Bayliss, B.T. & S.L. Edwards (1970) INDUSTRIAL DEMAND FOR TRANSPORT. Ministry of Transport. H.M.S.O., London.
- Begg, H.M. (1978) ECONOMIC REGULATION OF ROAD HAULAGE IN GREAT BRITAIN. University of Dundee.
- Berg, C. (1967) CASE STUDIES IN ORGANIZATIONAL RESEARCH AND EDUCATION. SIAR-10, Stockholm.
- Berg, C. (1978) Företagsledning - mer konst än vetenskap. Ingår i P. Forsblad, S.E. Sjöstrand & B. Stymne (red): MÄNNISKAN I ORGANISATIONEN. LiberFörlag, Malmö.
- Berg, L. (1982) FÖRETAGSLEDNINGEN OCH MARKNADEN. Studentlitteratur, Lund.
- Berg, P.-O. (1979) EMOTIONAL STRUCTURES IN ORGANIZATIONS: A STUDY OF THE PROCESS OF CHANGE IN A SWEDISH COMPANY. Studentlitteratur, Lund.
- Bergdahl, B., M. Bjurwill & B. Maxe (1982) TRANSPORTEKONOMISK LITTERATUR - EN VÄGLEDNING. Handelshögskolan i Stockholm, Biblioteket, Stockholm.
- Berger, P.L. & T. Luckmann (1966) THE SOCIAL CONSTRUCTION OF REALITY. Anchor Books, Garden City.
- Berner Öste, M. (1968) OM TERMER, BEGREPP OCH DEFINITIONER. Argos Förlag AB, Uppsala.
- Bernstein, B. (1974(1971)) CLASS, CODES AND CONTROL - VOLUME 1 - THEORETICAL STUDIES TOWARDS A SOCIOLOGY OF LANGUAGE. Routledge & Kegan Paul, London.
- Bernstein, B. (1975(1973)) CLASS, CODES AND CONTROL - VOLUME 2 - APPLIED STUDIES TOWARDS A SOCIOLOGY OF LANGUAGE. Routledge & Kegan Paul, London.
- BESLUTEN I FÖRETAGEN. (1977) SAF, Stockholm.
- Beyer, J.M. (1982) Ideologies, values, and decision making in organizations. Ingår i P.C. NYSTROM & W.H. STARBUCK (eds): HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL DESIGN, VOLUME 1: ADAPTING ORGANIZATIONS TO THEIR ENVIRONMENTS. Oxford University Press, Oxford.

- Binnenbruck, H.H. (1977) Avoidance of New Conflict Situations in the East-West-Road-Transport. GEO JOURNAL. (1977):1.3, 61-64.
- Bjerke, B. (1981) SOME COMMENTS ON METHODOLOGY IN MANAGEMENT RESEARCH. Dept. of Business Administration, University of Lund.
- Blumenhagen, D. (1981) Containerization and Hinterland Traffic. MARITIME POLICY AND MANAGEMENT. Taylor & Francis Ltd (1981):3, s. 197-206.
- Bohm, P. et. al. (1974) TRANSPORTPOLITIKEN OCH SAMHÄLLSEKONOMIN. LiberFörlag, Stockholm.
- Bouladon, G. (1977) European Transport Over The Next 25 Years. FUTURES, (1977): August, 264-271.
- Brante, T. & E. Fast (1982) TERMER I SOCIOLOGI, INNEBÖRD OCH SAMMANHANG. LiberFörlag, Malmö.
- Brenner, S.-O. & E. Hjelmquist (1977) SPRÅKETS PSYKOLOGI. AWE/Gebbers, Stockholm.
- Broms, H. & H. Gahmberg (1982) MYTHOLOGY IN MANAGEMENT CULTURE. The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
- Brunsson, N. (1981) THE IRRATIONALITY OF ACTION AND ACTION RATIONALITY. EFI Research Paper No 6205, FFI, Stockholm.
- Brunsson, N. (red) (1982) FÖRETAGSEKONOMI - SANNING ELLER MORAL? Studentlitteratur, Lund.
- Brunsson, N. & S. Jönsson (1978) BESLUT OCH HANDLING. LiberFörlag, Stockholm.
- Bruszt, G. (1972) NÅGRA METODPROBLEM VID STUDIER AV ORGANISATIONERS VÄRDERINGSSTRUKTUR. SIAR - S-47, Stockholm.
- Burgoyne, J. & R. Stuart (1978) Teaching and Learning Methods in Management Development. PERSONAL REVIEW, 7(1978):1 winter, 53.
- Burns, T. & G.M. Stalker (1961) THE MANAGEMENT OF INNOVATION. Tavistock, London.

- Cannon, T. & M.D. Willis (1981) ACTION LEARNING: ITS ROLE AND FORM IN SMALL FIRM MANAGER DEVELOPMENT. Paper presented at "Workshop on Strategic Problems in Small and Medium Sized Firms", E.I.A.S.M., Bryssel.
- Capron, W.M. (ed) (1971) TECHNOLOGICAL CHANGE IN REGULATED INDUSTRIES. The Brooking Institution, Washington D. C.
- Cardebring, P. & P. Andersson (1982) KOSTNADER FÖR GODSTRANSPORTER PÅ VÄG OCH JÄRNVÄG. VTI Meddelande 315, Linköping.
- Carlsson, B., P. Keane & J.B. Martin (1976) R and D organizations as learning systems. SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 17(1976):3, 1-15.
- Carlsson, S. (1951) EXECUTIVE BEHAVIOR. Stockholm.
- Carroll, J.B. (ed) (1956) LANGUAGE, THOUGHT AND REALITY. SELECTED WRITINGS OF BENJAMIN LEE WHORF. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Carroll, J.S. & J.W. Payne (eds) (1976) COGNITION AND SOCIAL BEHAVIOR. Lawrence Erlbaum Ass, Publishers, Hillsdale.
- Caves, R. (1967) AMERICAN INDUSTRY: STRUCTURE, CONDUCT, PERFORMANCE. Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Chamberlain, N.W. (1968) ENTERPRISE AND ENVIRONMENT - THE FIRM IN TIME AN PLACE. Mc Graw - Hill, New York.
- Chandler, A.D. (1972(1962)) STRATEGY AND STRUCTURE. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chandler, A.D. (1977) THE VISIBLE HAND. THE MANAGERIAL REVOLUTION IN AMERICAN BUSINESS. Belknap Press, Cambridge, Mass.
- Chavez, J. & L.O. Rask (1983) ÅKERINÄRINGEN - EN PRELIMINÄR MARKNADSANALYS. Högskolan i Växjö.
- Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance - The Role of Strategic Choice. SOCIOLOGY, (1972);6, jan, 1-22.
- Churchman, C.W. (1968) THE SYSTEMS APPROACH. Dell Publishing, NewYork.
- Clark, P.A. (1972) ACTION RESEARCH & ORGANIZATIONAL CHANGE. Harper & Row, London.

- Cleve, L. (red) (1972) SVENSKANS BESKRIVNING, 5.
Läromedelsförlagen, Stockholm.
- Cohen, M.D. & J.G. March (1974) LEADERSHIP AND AMBIGUITY.
McGraw-Hill, New York.
- Cooper, C.L. (1976) A Dualistic Theory of Management Learning.
MANAGEMENT DECISION, 14(1976):1, 54-.
- Corcoran, P.J., A.J. Hitchcock & C.M. McMahon (1980) DEVELOPMENTS
IN FREIGHT TRANSPORT. TRRL Supplementary Report 580,
Crowthorne, Berkshire.
- Craig, T. (1973) A Behavioral Model of Modal Selection.
TRANSPORTATION JOURNAL. 12(1973):Spring, 24-28.
- Cummings, T.G. (1984) Transorganizational Development. Paper to be
published in Staw, B. & L. Cummings (eds.):RESEARCH IN
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL 6, JAI Press, N.Y.
- Cunningham, M.T. & K. Kettlewood (1976) Source Loyalty in the
Freight Transport Market. EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING,
10(1976):1, 60-79.
- Cyert, R.M. & J.G. March (1963) A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM.
Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Cyert, R.M., H.A. Simon & D.B. Trow (1956) Observation of a
Business Decision. THE JOURNAL OF BUSINESS,
29(1956):237-248.
- DsFi (1983) ÖVERSYN AV VÄGTRAFIKBESKATTNINGEN. DEL 5.
BESKATTNINGEN AV PÅHÄNGSVAGNAR. Liber Förlag, Stockholm.
- DsI (1982) DE SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAGEN - NULÄGE OCH
UTVECKLINGSBETINGELSER. Liber Förlag, Stockholm.
- Dahlman, C. & I. Gärdborn (1975) UTVECKLINGSPROBLEM I BYGG-SVERIGE.
SIAR-6-68, Stockholm.
- Danborg, T., G. Hammar & J.I. Lind (1975) REGION I KRIS.
SAMHÄLLSORGANISATORISK ANALYS AV SYDÖSTRA SKÅNES
VÄXTPROBLEM. Studentlitteratur, Lund.
- Danielsson, L. & F. Wachtmeister (1979) EUROPEISK PIGGYBACKTRAFIK,
NÄR? VAR? HUR? Examensarbete nr 51187 1979. Tekniska
Högskolan, Transportteknik, Lund.

- DAS KAPAZITÄTSPROBLEM IN DER VERKEHRSWIRTSCHAFT (1967) Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Heft 46, Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen.
- Davis, G.M., M.T. Farris & J.J. Holder, Jr, (1975) MANAGEMENT OF TRANSPORTATION CARRIERS. Praeger Publishers, New York.
- Davis, P. & D. Stern (1981) Adaptation, survival and growth of the Family Business; an integrated Systems perspective. HUMAN RELATIONS, 34(1981):3, 207-224.
- Deakin, B.M. & T. Seward (1969) PRODUCTIVITY IN TRANSPORT. The syndics of the Cambridge university press, Cambridge, Mass.
- Deeks, J. (1970) THE OWNER - MANAGERS AND MANAGERS OF SMALL FIRMS: A DESCRIPTIVE STUDY. Furniture and Timber Industry Training Board, London.
- Dicer, G.N. (1976) Economics of scale and motor carrier optimum size. QUARTERLY REVIEW OF ECONOMICS AND BUSINESS, 11(1976):1, 31-37.
- Dill, W.R. (1958) Environment as an influence on managerial autonomy. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 2(1958):March, 409-443.
- Downey, H.K., D. Hellriegel & W. Slocum (1975) Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 20(1975): 613-629.
- Drucker, P.F. (1968) DEN EFFEKTIVE FÖRETAGSLEDAREN. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Duffy, N.F. & P.M. Taylor (1962) The Implementation of a Decision. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, (1962):7, 110-119.
- Duncan, R.B. (1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 17(1972):sept, 313-327.
- Duncan, R.B. (1973) Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty. The Impact on Organizational Effectiveness. HUMAN RELATIONS, 26(1973):3, 273-291.

- Dunner, H.W. (1980) DIE WETTBEWERBSSITUATION AUF DEN GÜTERVERKEHRSMÄRKTEN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND. UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG MITTELSTÄNDISCHER GÜTERVERKEHRSUNTERNEHMEN. Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster. Heft 92. Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen.
- EFFIZIENTE VERKEHRSPOLITIK. VORAUSSETZUNGEN UND PROBLEME. (1980) Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Heft 91. Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen.
- Ehrning, U. & K. Ringberg (1981) SWEDISH INTEGRATED TRANSPORT SYSTEMS. STU-information nr 238. Stockholm.
- Einarsson, J. (1978) TALAD OCH SKRIVEN SVENSKA. SOCIOLINGVISTISKA STUDIER. Valter Ekstrand Bokförlag, Lund.
- Eklund, L. (1978) Perception - ett redskap för bättre beslutsfattande. Ingår i P. Forsblad, S.E. Sjöstrand & B. Stymne (red): MÄNNISKAN I ORGANISATIONEN. LiberFörlag, Malmö.
- Eklund, L. & S.E. Sjöstrand (1977) INLÄRNINGSGRANISATION - FALLET KISTA. Stockholm, EFI. Stockholm.
- Elliott, B. (1981) SMALL BUSINESS ASSOCIATIONS - PATTERNS OF PROTEST AND RESPONSE. Paper presented at The Eighth International Symposium on Small Business, Ottawa.
- Emery, F.E. (ed) (1971(1969)) SYSTEMS THINKING. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.
- Eneroth, B. (1979) KVALITATIV METOD FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPLIG FORSKNING. Akademilitteratur, Stockholm.
- Engström, M.G., B. Sahlberg & A. Wärmark (1978) TRANSPORTER VID ENERGIKRIS. Nordiska institutet för samhällsplanering, Rapport 1978:1, Stockholm.
- Ericson, A. (1978) STAGNATION OCH UTVECKLING. STRATEGIER OCH FÖRLOPP I SVENSKA TEKNO-FÖRETAG. BAS, Göteborg.
- Erdmenger, J. (1981) EG UNTERWEGS - WEGE ZUR GEMEINSAMEN VERKEHRSPOLITIK. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Ferguson, W. (1982) Life After Deregulation: The Motor Carrier Environment. INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & MATERIALS MANAGEMENT, 12(1982):4, 44-51.

- Festinger, L. (1957) A THEORY OF COGNITIVE DISSONANCE. Stanford University Press, Stanford, Calif.
- Feyerabend, P. (1979(1975)) AGAINST METHOD. Verso, London.
- Filstead, W.J. (ed.) (1972) QUALITATIVE METHODOLOGY. Markham, Chicago.
- Flechon, G. (1980) Combined Transport in the Light of the Energy Crisis. PORTS AND HARBOURS. (1980):June, 26-.
- Forsblad, P. (1977a) Företagsledare och beslut. Ingår i BESLUTEN I FÖRETAGEN. SAF, Stockholm.
- Forsblad, P. (1977b) FÖRETAGSLEDARE OCH BESLUTSPROCESSER. EFI Research Paper 6084, aug. Stockholm.
- Forsblad, P. (1978) Synen på företagsledares arbete. Ingår i P. Forsblad, S.E. Sjöstrand & B. Stymne (red): MÄNNISKAN I ORGANISATIONEN. LiberFörlag, Malmö
- Forsblad, P. (1980) FÖRETAGSLEDARES BESLUTSINFLYTANDE, EFI, Stockholm.
- Forsblad, P. & S.E. Sjöstrand & B. Stymne (1978) (red) MÄNNISKAN I ORGANISATIONEN, LiberFörlag, Malmö.
- Forsgren, M. & N. Kinch (1970) FÖRETAGETS ANPASSNING TILL FÖRÄNDRINGAR I OMGIVANDE SYSTEM - EN STUDIE AV MASSA- OCH PAPPERSINDUSTRIEN. Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.
- Foy, N. (1977) ACTION LEARNING COMES TO INDUSTRY. HBR, (1977):sept-oct, 158-.
- Fredriksson, G. & C.M. Lagnevik (1975) INBRYTNING OCH ORGANISATIONSFÖRÄNDRING, EFL, Lund.
- Freedman, R.D. & S.A. Stumpf (1978) What can one Learn from the Learning Style Inventory. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 21(1978):2, 275-282.
- Friedlaender, A.F. (1981) FREIGHT TRANSPORT REGULATION. Cambridge, Mass.
- Friedlaender, A.F. & R. Simpson (1977) ALTERNATIVE SCENARIOS FOR FEDERAL TRANSPORTATION POLICY. Volume 1, Summary. DOT-TST-77-78. Washington.

- Friedlaender, A.F. & R.H. Spady (1981) FREIGHT TRANSPORT REGULATION. EQUITY, EFFICIENCY AND COMPETITION IN THE RAIL AND TRUCKING INDUSTRIES. The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Färnström, B.O. & C. Kedström (1975) MAKT OCH BEROENDE I SAMARBETSRELATIONER. EFL, Lund.
- Garrison, W.L. (1981) Innovation for Transportation. Ingår i SPACE AND TIME IN GEOGRAPHY. ESSAYS DEDICATED TO TORSTEN HÄGERSTRAND. Lund Studies in Geography Ser B. Human Geography No 48, CWK Gleerup, Lund.
- Gellerman, S.W. (1974) BEHAVIORAL SCIENCE IN MANAGEMENT. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.
- Gellman, A.J. (1971) Surface Freight Transportation. Ingår i W.M. Capron (red): TECHNOLOGICAL CHANGE IN REGULATED INDUSTRIES. The Brookings Institution, Washington D.C.
- Gibb, A. & J. Ritchie (1982) Understanding the Process of Starting Small Businesses. EUROPEAN SMALL BUSINESS JOURNAL, 1(1982):1, sept, 26-45.
- Goldstein, K. & M. Scheerer (1941) Abstract and Concrete Behavior. An experimental Study with Special Tests. PSYCHOLOGICAL MONOGRAPHS, 53(1941):2, Whole nr 239, Chicago.
- Gordon, H. (1971(1970)) INTERVJUMETODIK. Almqvist & Wiksell, Stockholm.
- Grankvist, R., Y. Lindqvist, N.T. Nilsson, & A. Seth (1982) ÅKERI OCH TAXI. SMÅ FÖRETAG - STRUKTURPROBLEM OCH ARBETSVILLKOR. Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Greene, J. (1977) TÄNKANDE OCH SPRÅK. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Gregersen, F., m fl (1976) KLASSPRÅK, SOCIOLINGVISTIK OCH UTBILDNING - EN ANTOLOGI, Gidlunds, Stockholm.
- Greiner, L.E. (1972) EVOLUTION AND REVOLUTION AS ORGANIZATIONS GROW. HBR, (1972):July-August.
- Grimsö, R.E. (1979) Implikasjoner av individuelle forskjeller i kognitiv stil for foretaksøkonomiske forsknings og undervisningsinstitusjoner. Ingår i Ståhl, I. (red.): FORSKNING, UTBILDNING, PRAXIS. Handelshögskolan i Stockholm.

- Gummesson, E. (1982) FORSKAR/KONSULTROLLEN - DESS ANVÄNDBARHET VID STUDIET AV FÖRÄNDRINGSPROCESSER I FÖRETAG. Stencil, Stockholm.
- Harper, D.V. (1961) BASIC PLANNING AND THE TRANSPORTATION FUNCTION IN SMALL MANUFACTURING FIRMS. Minneapolis, Minnesota.
- Hazard, J.L. (1977) TRANSPORTATION - MANAGEMENT, ECONOMICS, POLICY. Cornell Maritime Press, Cambridge.
- Hedberg, B. (1979) HOW ORGANIZATIONS LEARN AND UNLEARN. Arbetslivscentrum, Working Paper 1979:1 Stockholm.
- Hedberg, B. & A. Ericsson (1978) INSIKTSTRÖGHET OCH MANÖVERTRÖGHET I ORGANISATIONERS OMORIENTERING. Stencil, Arbetslivscentrum, Stockholm.
- Hedberg, B. & S. Jönsson (1977) Strategy Formulation as a Discontinuous Process. INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION. 7(1977):89-107.
- Hedberg, B. & S. Jönsson (1978) Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments. ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, 3(1978):1, 47-64.
- Hedberg, B. & S.E. Sjöstrand (red.) (1979) FRÅN FÖRETAGSKRISER TILL INDUSTRIPOLITIK. LiberLäromedel, Malmö.
- Hedman, L. (red.) (1981) UTVECKLING AV INNEHÅLLSANALYTISK METOD. Sociologiska institutionen, Uppsala Universitet, Uppsala.
- Hill, D. (1981) Can truckers digest new freedoms? MANAGEMENT FOCUS, (1981):March-April, 16-21.
- Hoener, W. (1980) DER GÜTERVERKEHR ALS WETTBEWERBSPOLITISCHER AUSNAHMEBEREICH. Forschungsbericht des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr 2942. West-Deutscher Verlag
- Huber, G., M.J. O'Connell & L.L. Cummings (1975) Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 18(1975):Dec, 725-740.
- Hultberg, B. & L.O. Rask (1981) FIRMALASTBILEN - EKONOMI ELLER TRADITION? Högskolan i Växjö.
- Hyrenius, H. & I. Sjögerås (1974) DE MINDRE INDUSTRIFÖRETAGENS EXPORTBETEENDE. EFL, Lund.

- Högberg, O. (1980) FÖRESTÄLLNING OCH SPELREGLER I KOMMUNAL PLANERING. Företagsekonomiska Institutionen, Stockholm.
- Issal, R. (1984) ÖVERLEVA MED BIDRAG. Malmö.
- IVA 1978:113. BILEN 1980-2000. KRAV OCH MÖJLIGHETER. Ingenjörsvetenskapsakademin. Rapport 113, Stockholm.
- Jacobowitz, A. & D.C. Vidler (1982) Characteristics of Entrepreneurs: Implications for Vocational Guidance. THE VOCATIONAL GUIDANCE QUARTERLY, 30(1982):3 March, 252-257.
- Jallinder, M. (1982) STRATEGI - ORGANISATION - STYRNING - EN FALLSTUDIE I ELECTROLUXKONCERNEN. Arbetslivscentrum, Arbetsrapport 1982:55, Stockholm.
- Jeffmar, C. (1978) NÅGRA SYNPUNKTER PÅ LEDARSKAPETS PSYKOLOGI. Stencil, Lund.
- Jeffmar, M. (1975) Clustering Tendencies in Convergents, Divergers and "Original" Subjects. PSYCHOLOGICAL RESEARCH BULLETIN, Lund University, XV(1975):12.
- Johannisson, B. (1971) FÖRETAGENS ANPASSNINGSPROCESSER. Umeå Universitet.
- Johannisson, B. (1978) FÖRETAGETS INRE OCH YTTRE DIALOG - STRATEGI UR KRIS. Stencil. Högskolan i Växjö.
- Johannisson, B. (1980) DEN ORGANISATORISKA SMÄLTDEGELN - KOMPETENS OCH HANDIKAPP VID FÖRETAGSSAMGÅENDE. LiberLäromedel, Malmö.
- Johnsen, E. (red.) (1968) SYSTEMPROBLEM. Studentlitteratur, Lund.
- Jonnergård, K., m.fl. (1981) BESLUT I KOOPERATION. ANSATSER TILL EN FEDERATIV, DIALEKTISK ORGANISATIONSTEORI. Studentlitteratur, Lund.
- Jönsson, S. & R. Lundin, m.fl. (1977/78) Frustration in decision processes. INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION, 7(1977/78):3/4.
- Jönsson, S. & R. Lundin (1977) Myths and Wishful Thinking as Management Tools. Ingår i P. Nyström & W.H. Starbuck (eds): PRESCRIPTIVE MODELS OF ORGANIZATIONS, Amsterdam.
- Kagan, D.M. (1980) Syntactic Complexity and Cognitive Style. APPLIED PSYCHOLINGUISTICS, 1(1980):1, 111-122.

- Kallman, E.A. & H.J. Shapiro (1978) The Motor Freight Industry - a case against planning. LONG RANGE PLANNING, 11(1978):Feb, 81-86.
- Kamien, M.I. & N.L. Schwartz (1982) MARKET STRUCTURE AND INNOVATION. Cambridge University, Press, Cambridge.
- Kessler, H.J. (1969) CHANCEN DER KOOPERATION IM WESTDEUTSCHEN GUTERFERNVERKEHR MIT KRAFTWAGEN. Marburger Schriften zum Genossenschaftswissen, Reihe A, Band 38, Marburg/Lahn.
- Kjellen, B. & S. Söderman (1980) PRAKTIKFALLSMETODIK. LiberLäromedel, Malmö.
- Kling, D. (1981) SPRIDNING AV NY TEKNIK. EN ANALYS AV ANPASSNINGSPROCESSER I SVENSK INDUSTRI. Nationalekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet, Stockholm.
- Kneafsey, J.T. (1974) THE ECONOMICS OF THE TRANSPORTATION FIRM. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Kneafsey, J.T. (1975) TRANSPORTATION ECONOMIC ANALYSIS. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Kolb, D.A. (1971) INDIVIDUAL LEARNING STYLES AND THE LEARNING PROCESS. MIT Research Paper 535-71, Spring, Massachusetts Institute of Technology, Mass.
- Kolb, D.A. (1976) Management and the Learning Process. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 18(1976):3, Spring, 21-31.
- Kolb, D.A., I.M. Rubin, & J.M. McIntyre, (eds) (1971) ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. A BOOK OF READING. Second Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Kolb, D.A., I.M. Rubin, & J.M. McIntyre (1974) ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. AN EXPERIENTIAL APPROACH. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- KONZENTRATION UND KOOPERATION IM VERKEHR (1968) Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Heft 50, Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen.
- Krantz, O. (1972) STUDIER I SVENSK GODSTRANSPORTUTVECKLING MED SÄRSKILD HÄNSYN TILL LASTBILISMENS EXPANSION EFTER 1920. Studentlitteratur, Lund.
- Kritz, L. (1968) GODSTRANSPORTERNAS UTVECKLING I SVERIGE 1950-1966 MED UTBLICK MOT 1980. Almqvist & Wiksell, Stockholm.

- Kritz, L. (1974) OPTIMUM STRUCTURE AND SIZE OF ROAD HAULAGE FIRMS. ECMT, Round Table 23, Paris.
- Kritz, L. (1976) TRANSPORTPOLITIKEN OCH LASTBILARNA. IUI, Stockholm.
- Kuhn, T.S. (1970(1962)) THE STRUCTURE OF SCIENTIFIC REVOLUTIONS. Second Edition, The University of Chicago Press.
- LaMond, A.M. (1980) COMPETITION IN THE GENERAL FREIGHT MOTORCARRIER INDUSTRY. Lexington Books. Lexington, Mass.
- Landborn, J. & B.L. Nelldal (1981) LASTBIL ELLER JÄRNVÄG? Institutionen för trafikplanering, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.
- Langley, C.J. (1983) Strategic Management in Transportation and Physical Distribution. TRANSPORTATION JOURNAL, (1983):Spring, 71-78.
- Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1967) ORGANIZATION AND ENVIRONMENT. Harvard Business School, Boston.
- Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1973) Reply to Tosi, Aldag and Storey. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 18(1973):397-398.
- Leavitt, H.J. & L.R. Pondy (eds) (1973) READINGS IN MANAGERIAL PSYCHOLOGY. Second edition, University of Chicago Press, Chicago.
- Leifer, R. & G.P. Huber (1977) Relationsamong Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure and Boundary-Spanning Behavior. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 22(1977):June.
- Lemar, B. (1980) Tillväxtvallar i mindre och medelstora företag. Institutionen för företagsekonomi. Umeå. Ingår även i Andersson, G. (red) (1980): UPPSATSER OM SMÅFÖRETAG. Högskolan i Växjö.
- Lennung, S.Å. (1974) META-LEARNING, LABORATORY TRAINING AND INDIVIDUALLY DIFFERENT CHANGE. The Swedish council for Personnel Administration, Stockholm.
- Levenson, H. (1972) Distinctions within the Concept of Internal-External Control. AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASS. ANNUAL CONVENTION. PROCEEDINGS. 80(1972) 261-262.

- Lindgren, C. (1978) BROMS OCH INLÄRNING. Företagsekonomiska Institutionen, Stockholm.
- Lindholm, S. (1979) VETENSKAP, VERKLIGHET OCH PARADIGM. Awe/Gebers, Stockholm.
- Lundgren, A. (1981) STYRELSENS ARBETSFORMER, FUNKTIONSSÄTT OCH KOMPETENS - EN STRUKTURELL OCH PROCESSUELL ANSATS. EFI Research Paper 6213, January, Stockholm.
- Lundin, R., M. Glader & M. Sundin (red) (1983) SMÅFÖRETAG I BRÄNNPUNKTEN: EN BOK OM FÖRETAGANDE, INDUSTRIPOLITIK OCH KUNSKAPSUTVECKLING. LiberFörlag, Malmö.
- Maister, D.H. (1980) MANAGEMENT OF OWNER-OPERATOR FLEETS. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Maister, D.H. & C.H. Lovelock (1982) Managing Facilitator Service. SLOAN MANAGEMENT REVIEW. 23(1982):4, Summer, 19-31.
- Malm, A.T. (1975) STRATEGIC PLANNING SYSTEMS. Studentlitteratur, Lund.
- Manis, M. (1972(1966)) KOGNITIVA PROCESSER. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- March, J.G. (red) (1965) HANDBOOK OF ORGANIZATIONS. Rand McNally & Co, Chicago.
- March, J.G. & J.P. Olsen (1975) The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. EUROPEAN JOURNAL OF POLITICAL RESEARCH, 3(1975):145-171.
- March, J.G. & J.P. Olsen (1976) AMBIGUITY AND CHOICE IN ORGANIZATIONS. Universitetsforlaget, Bergen.
- March, J.G. & H.A. Simon (1958) ORGANIZATIONS. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- McCall, M.W. (1977) Making Sense With Nonsense: Helping Frames of Reference Clash. Ingår i Nystrom, P. & W.H. Starbuck (eds): PRESCRIPTIVE MODELS OF ORGANIZATIONS, Amsterdam.
- McGrail, G. (1978) The decision making process in small businesses. MANAGERIAL PLANNING, 28(1978):4, Jan/Febr, 17-.
- McGregor, D. (1967) FÖRETAGET OCH MÄNNISKAN. Beckmans, Stockholm.

- Melin, L. (1977) OLIKA STRATEGIER, OLIKA ORGANISATIONSFORMER OCH OLIKA VÄRDESYSTEM. Ekonomiska institutionen, Forskningsrapport nr 72, Universitetet i Linköping.
- Melin, L. (1977) STRATEGISK INKÖPSVERKSAMHET - ORGANISATION OCH INTERAKTION. Linköping Studies in Management and Economics Dissertations Nr 1. Ekonomiska Institutionen, Universitetet i Linköping.
- Mellgren, S. (1967) Anton W. Andersson och Ernst Nilsson startade Sveriges starkaste motororganisation. LASTBILEN, (1967).
- Miles, R.E., C.C. Snow & J. Pfeffer (1974) Organization - Environment: Concepts and Issues. INDUSTRIAL RELATIONS, 13(1974): 244-264.
- Miller, D., M.F.R. Kets de Vries & J.M. Toulouse (1982) Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 25(1982):2, 237-253.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani & A. Theoret (1976) The Structure of "Unstructured" Decision Processes. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 21(1976):June, 246-275.
- Moore, T.G. (1976) TRUCKING REGULATION. Washington.
- Miles, R.E. & C.C. Snow (1978) ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE AND PROCESS. McGraw-Hill, New York.
- Myrdal, G. (1970(1968)) OBJEKTIVITETSPROBLEMET I SAMHÄLLSFORSKNINGEN. Raben & Sjögren, Stockholm.
- Newell, A., J.C. Shaw & H.A. Simon (1958) Elements of a Theory of Human Problem Solving. PSYCHOLOGICAL REVIEW, 65(1958):3, 151-166.
- Nilsson, L.A. & L.O. Rask (1982) DE INTERNATIONELLA LANDSVÄGSTRANSPORTERNA. METOD-, TABELL- OCH DIAGRAMBILAGA. Högskolan i Växjö.
- Normann, R. (1975) SKAPANDE FÖRETAGSLEDNING. Aldus, Lund.
- Normann, R. (1975) A PERSONAL QUEST FOR METHODOLOGY. SIAR Dokumentation AB, Stockholm.
- Nystrom, P.C. & W.H. Starbuck (eds) (1981) HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL DESIGN, VOLUME 1: ADAPTING ORGANIZATIONS TO THEIR ENVIRONMENTS. Oxford University Press, Oxford.

- Nyström, H. (1974) FÖRETAGSKREATIVITET OCH INNOVATIONER. Norstedt, Stockholm.
- Nyström, H. (1975a) FÖRETAGSLEDARENS DILEMMA: Analys eller intuition. Ekonomen (1975):12.
- Nyström, H. (1975b) KREATIVITET OCH MARKNADSFÖRING. MTC's skriftserie nr 5.
- Nyström, H. & C. Utterström (1977) MYTH, ISSUE AND IDEOLOGY - REORGANIZATION BY MERGER IN THE SWEDISH DAIRY INDUSTRY. Lantbruksuniversitetet, Uppsala.
- Nyström, S.Å. & L.O. Rask (1974) PHYSICAL DISTRIBUTION OF SWEDISH EXPORTS: THE U.S. MARKET. Sveriges Exportråd, Stockholm.
- Osborn, R.N. & J.G. Hunt (1974) Environment and Organizational Effectiveness. ASQ, 19(1974):June, 231-246.
- Paulsson, U. (1978) SVENSK SPEDITION AV IDAG - MED EN UTBLICK MOT FRAMTIDEN. EFL, Lund.
- Paulsson, U. (1981) SVENSK SPEDITION UNDER 80-TALET - EN ANALYS AV FÖRVÄNTADE FÖRÄNDRINGAR. EFL, Lund.
- Persson, B.S. (1974) ORGANISATION FÖR INLÄRNING. Linköpings Högskola. Linköping.
- Peterson, R. (1981) DETERMINANTS OF SMALL BUSINESS SUCCESS. Paper presented at 8th International Symposium on Small Business, Ottawa.
- Petri, C.W. (1952) SVENSKT TRANSPORTVÄSENDE, IUI, Stockholm.
- Pettigrew, A.M. (1977) THE CREATION OF ORGANISATIONAL CULTURES. Working paper 77-11. European Institute for Advanced Studies in Management, Brussels.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik (1978) THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS - A RESOURCE DEPENDENCE PERSPECTIVE. Harper & Row, New York.
- Polya, G. (1970(1957)) PROBLEMLÖSNING. Prisma, Linköping.
- Prop. 1977/78:40 DE MINDRE OCH MEDELSTORA FÖRETAGEN. ÅTGÄRDER FÖR ATT FRÄMJÄ DE MINDRE OCH MEDELSTORA FÖRETAGENS UTVECKLING. Regeringens proposition.
- Pugh, D.S. (ed) (1978(1971)) ORGANIZATION THEORY. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.

- RRV 1982:420 YRKESMÄSSIG LASTBILSTRAFIK. LAGSTIFTNINGENS BETYDELSE FÖR EN SUND OCH RATIONELL TRAFIK. Stockholm, 1983.
- Rakowski, J. (1977) Motor carrier size and profitability. TRANSPORTATION JOURNAL. 16(1977):4, 36-45.
- Rakowski, J. (1978) Cost differences according to firm size in U.S. trucking. TRANSPORTATION JOURNAL. 18(1978):2, 63-70.
- Ramström, D. (1966(1963)) ADMINISTRATIVA PROCESSER. Andra upplagan. Svenska Bokförlaget, Stockholm.
- Rask, L.O. (1977) ARBETSMATERIAL TILL LÅNGSIKTSPLANERING. Stencil, Högskolan i Växjö.
- Rask, L.O. (1979a) Vidga begreppet åkerinäringen. LASTBILEN (1979):12.
- Rask, L.O. (1979b) FÖRETAGSLEDNING I ÅKERIFÖRETAG. Högskolan i Växjö.
- Rask, L.O. (1979c) Hjälp till självhjälp? Artikel presenterad vid IÖI-seminarium "Perspektiver på informationsformidling til småföretak", Industri Ökonomisk Institut. Bergen.
- Rask, L.O. (1980) Det strukturella armodet - om strukturens infiltration i tanke och strategi. Ingår i Andersson, G. (red): UPPSATSER OM SMÅFÖRETAG. Högskolan, Växjö.
- Rask, L.O. (1981) THE STRUCTURAL POVERTY OF SMALL BUSINESSES. Paper presented at "Workshop on Strategic Problems in Small and Mediumsized Firms" at E.I.A.S.M., Brussels.
- Rask, L.O. (1982a) ÅKERI- OCH SPEDITIONSFÖRETAGEN - FALLSTUDIER. Högskolan i Växjö.
- Rask, L.O. (1982b) HUSBONDESYNDROMET. Globala Transporter.
- Rask, L.O. (1983a) Småföretag som marknadsegment vid försäljning av transportjänster. Ingår i Olofsson, T. (red): MARKNADSFÖRING AV TRANSPORTTJÄNSTER. Högskolan, Växjö.
- Rask, L.O. (1983b) MARKNADEN FÖR INTERNATIONELLA LANDSVÄGSTRANSPORTER. I SOU 1984:17.
- Rask, L.O. & J. Chavez (1982) SPK-rapporten om åkerinäringen - rätt svar på fel frågor. TRANSPORT & HANTERING, (1982):4.

- Revans, R.G. (1978) THE A.B.C. OF ACTION LEARNING. Published by Reg Revans, Manchester.
- Rhenman, E. (1967) FÖRETAGSDEMOKRATI OCH FÖRETAGSORGANISATION. Pan/Norstedts, Stockholm.
- Rhenman, E. (1969) FÖRETAGET OCH DESS OMVÄRLD. Bonniers, Stockholm.
- Rhenman, E. (1970) GOD OCH DÅLIG FÖRETAGSLEDNING. Prisma, Stockholm.
- Rhenman, E. (1974) ORGANISATIONSPROBLEM OCH LÅNGSIKTSPLANERING. Bonniers, Stockholm.
- Rhenman, E. & B. Stymne (1964) FÖRETAGSLEDNING I EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD. Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Robinson, L. (1971) TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM AND RECORDS. Gower Press, London.
- Robinson, Jr., R.B. (1982) The Importance of outsiders in small Firm Strategic Planning. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 25(1982):1, 80-93.
- Rotter, J.B. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. PSYCHOLOGICAL MONOGRAPHS: GENERAL AND APPLIED, 80(1966):609, Whole.
- Russell, C.C. (1981) MARKET STRUCTURE AND CONCENTRATION IN THE REGULATED TRUCK INDUSTRY. American Economic Review 71:2, 385-388.
- SIND 1974:1 FÖRETAGAREUTBILDNING I MINDRE OCH MEDELSTORA FÖRETAG, Stockholm.
- SIND 1982:6 FRANCHISING - EN VÄXANDE SAMARBETSFORM. LiberFörlag, Stockholm.
- SOU 1984:17 SVERIGES INTERNATIONELLA TRANSPORTER. LiberFörlag, Stockholm.
- SPK 1981:27 ÅKERIBRANSCHEN. MARKNADS- OCH LÖNSAMHETSFÖRHÅLLANDEN I INRIKES FJÄRRTRAFIK. SPK, Stockholm.
- Sadler, P.J. & B.A. Barry (1966) ORGANISATIONAL CHARACTERISTICS OF GROWING COMPANIES. Stencil, Ashridge Management College.
- Sadler, P.J. & B.A. Barry (1967) PLANNING, IMPLEMENTING AND EVALUATING ORGANISATIONAL CHANGE. Ashridge Management College.

- Samuelsson, E. (1953) STOCKHOLMS ÅKARE GENOM TIDERN. Stockholm.
- Sannerstedt, A. (1979) FRI KONKURRENS ELLER POLITISK STYRNING? Studentlitteratur, Lund.
- Sarv, H. (1973) LOGISTIK - EN REFERENSRAM FÖR INTEGRERADE MATERIALFLÖDEN. Sveriges Mekanförbund, Stockholm.
- Sasser, W.E., R.P. Olsen & D.D. Wykoff (1978) MANAGEMENT OF SERVICE OPERATIONS. Allyn and Bacon, Inc., Boston.
- Scanlan, T.J. (1978) CHARACTERISTICS OF OPPORTUNISTIC VERSUS CRAFT ENTREPRENEURS. Paper presented at Eighth European Small Business Seminar, Madrid.
- Scase, R. & R. Goffee (1981) Traditional Petty Bourgeois Attitudes: The Case of Selfemployed Craftsmen. SOCIOLOGICAL REVIEW, 29(1981):4, nov, 729-747.
- Schary, P.B. (1980) Transportation and the small manufacturer. INTERNATIONAL JOURNAL OF SMALL BUSINESS. (1980):July, 59-67.
- Scherer, F.M. (1980) INDUSTRIAL MARKET STRUCTURE AND ECONOMIC PERFORMANCE. Rand McNally & Co, Chicago.
- Schwitzgebel, R.K. & D.A. Kolb (1974) CHANGING HUMAN BEHAVIOR. PRINCIPLES OF PLANNED INTERVENTION. McGraw-Hill, New York.
- Schön, D. (1972) BLINDGÅNGARE MOT FRAMTIDEN. Pan/Norstedts, Stockholm.
- Schön, D.A. (1975) Deutero-Learning in Organizations: Learning for increased effectiveness. ORGANIZATIONAL DYNAMICS, 4(1975):1.
- Scott, W.R. (1965) Field Methods in the Study of Organizations. Ingår i March, J.G. (Ed): HANDBOOK OF ORGANIZATIONS. Rand McNally & Co., Chicago.
- Selznick, P. (1968(1957)) MODERN ORGANISATIONSTEORI. Prisma, Stockholm.
- Sevon, G. (1979) MÖTE MELLAN BILDER. ELITENS KOGNITIVA ORGANISATION AV SAMHÄLLET. Meddelanden Nr 26, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.

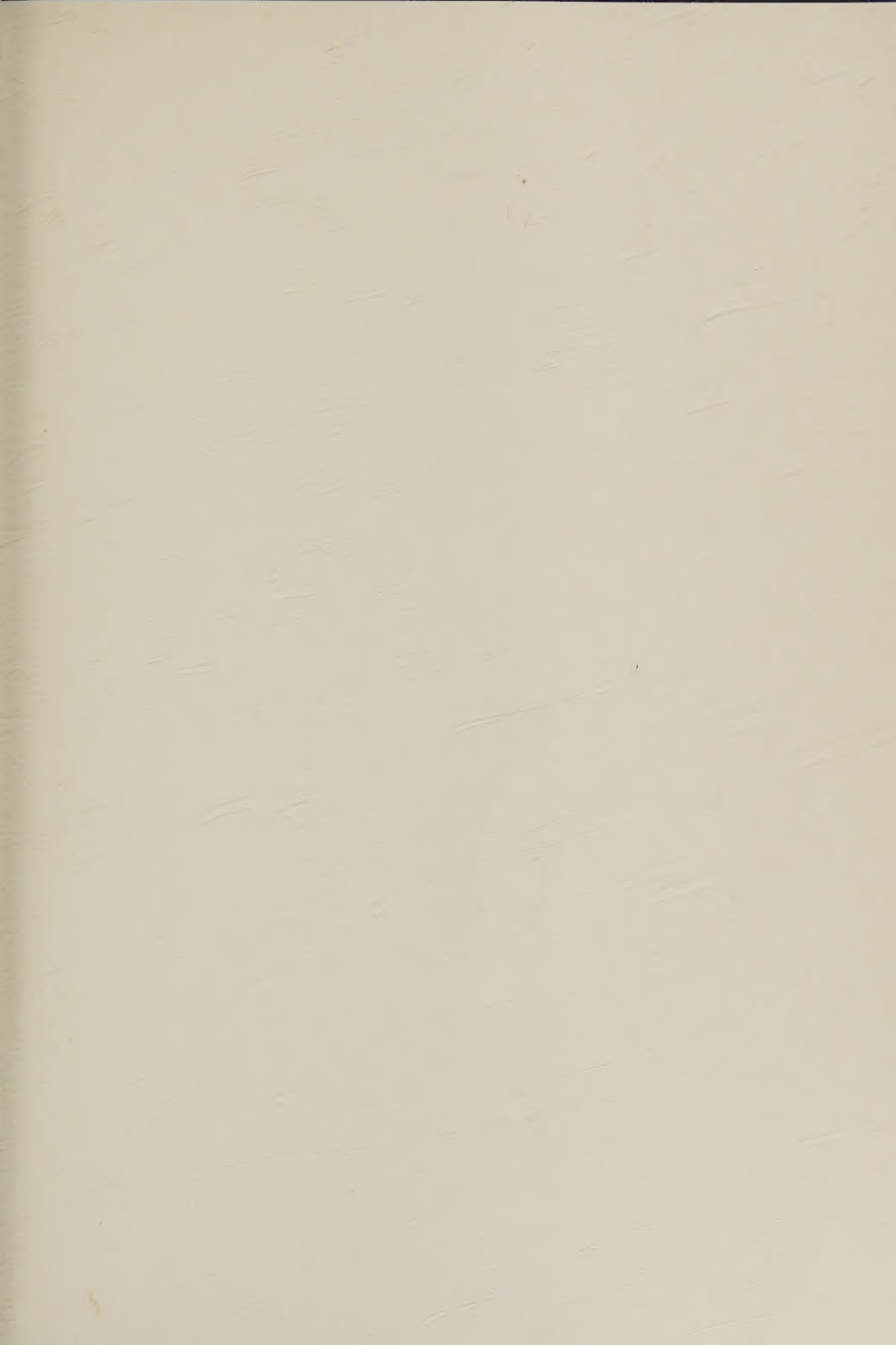
- Sevon, G. (1980) FÖRKLARING OCH PREDIKTION AV EKONOMISKA HÄNDELSE. Stencil, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.
- Sevon, G. (1983) CAUSAL MAPS OF PAST AND FUTURE. Meddelande 102, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.
- Sherwood, A. (1976) Action Research - Some perspectives for learning organizations. ADMINISTRATION AND SOCIETY, 8(1976):2, 175-192.
- Silverman, D. (1981(1970)) THE THEORY OF ORGANISATIONS. Heinemann, London.
- Simon, H.A. (1965(1945)) ADMINISTRATIVE BEHAVIOR. A STUDY OF DECISION - MAKING PROCESSES IN ADMINISTRATIVE ORGANIZATION. Second edition. The Free Press, New York.
- Simon, H.A. (1966(1965)) THE SHAPE OF AUTOMATION FOR MEN AND MANAGEMENT. Harper Torchbooks, Harper & Row, New York.
- Sjöstrand, S.E. (1975) ORGANISATIONSTEORI. Studentlitteratur, Lund.
- Skandia-transport (1975) ETT HALVSEKEL MED SKANDIA-TRANSPORT 1925-1975. Jubileumsskrift från Skandiatransport.
- Snow, C.C. (1976) The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation: An Exploratory Study. ACADEMY MANAGEMENT PROCEEDINGS, (1976):Aug, 249-255.
- Stabell, C.B. (1978) Integrative Complexity of Information Environment Perception and Information use. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR & HUMAN PERFORMANCE, 22(1978):116-142.
- Stabell, C.B. (1979) UVITENHET SOM STRATEGI FOR SMÅFÖRETAG. Inlägg på IOI seminarium "Perspektiver på informasjonsformidling til småforetak". Industri Ökonomisk Institutt, Bergen.
- Starbuck, W.H., A. Greve & B.L.T. Hedberg (1978) RESPONDING TO CRISES. Arbetslivscentrum, Working Paper 1978:3, Stockholm.
- Stinchcombe, A.L. (1968) CONSTRUCTING SOCIAL THEORIES. Harcourt, Brace & World, New York.
- Strömberg, L. & H. Wirdenius (1961) BESLUTSPROCESSERS UPPBYGGNAD. Företagsekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

- Stymne, B. (1972(1970)) VALUES AND PROCESSES - A SYSTEMS STUDY OF EFFECTIVENESS IN THREE ORGANIZATIONS. SIAR, Studentlitteratur, Lund.
- Ståhl, I. (red) (1979) FORSKNING, UTBILDNING, PRAXIS. Nordisk Företagsekonomi 1979. Uppsatser framlagda vid den 8:e Nordiska Företagsekonomiska konferensen, Handelshögskolan i Stockholm. Del 1 och Del 2, Stockholm.
- Svalander, P.A. (1979) ATT FÖRNYA SJUKVÅRDENS ORGANISATION. Liber Läromedel, Lund.
- Swedner, H. (1969) SOCIOLOGISK METOD. Gleerups, Lund.
- TFD 1982:4 DE INTERNATIONELLA LANDSVÄGSTRANSPORTERNA - EN STUDIE AV STRUKTUR OCH FÖRÄNDRINGSPROCESSER I SVERIGES UTRIKESTRANSPORTER PÅ LANDSVÄG. Huvudrapport, Transportforskningsdelegationen, Stockholm.
- TPR 1982:4 TRANSPORTER I SVERIGE, DEL I. Stockholm, 1982.
- TPR 1983:3 TRANSPORTER I SVERIGE, DEL II A, GODSTRANSPORTER. Stockholm, 1983.
- TPR 1983:5 TRANSPORTER I SVERIGE, DEL III. GODSTRANSPORTPROGNOS 1980-2000. Stockholm, 1983.
- Taff, C.A. (1975) COMMERCIAL MOTOR TRANSPORTATION. Cornell Maritime Press, Cambridge, Md.
- THE COMMON TRANSPORT POLICY (1980) European File, European Community Commission.
- The Trucking Industry 75 YEARS LATER. (1971) TRANSPORTATION DISTRIBUTION MANAGEMENT, (1971):December, 15-17.
- Thelander, M. (1974) GREPP OCH BEGREPP I SPRÅKSOCIOLOGIN. Studentlitteratur, Lund.
- Thompson, J.D. (1967) ORGANIZATIONS IN ACTION. McGraw-Hill, New York.
- Thompson, J.D. & W.J. McEwen (1958) Organizational Goals and Environment. AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW, 23(1958): 23-31.
- Torbert, W.R. (1972) LEARNING FROM EXPERIENCE. TOWARD CONSCIOUSNESS. Columbia University Press, New York.

- Torrealba, D.R. (1972) CONVERGENT AND DIVERGENT LEARNING STYLES. Stencil, Massachusetts Institute of Technology, Mass.
- Tosi, H., R. Aldag & R. Storey (1973a) On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 18(1973):27-36.
- Tosi, H., R. Aldag & R. Storey (1973b) Comment on the Lawrence and Lorsch Reply. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 18(1973):398-400.
- TRAFIK 2000. (1977) ET FORSKNINGSPROJEKT OM TRAFIKKENS UDVIKLING UNDER FORSKELLIGE SAMFUND SMAESSIGE FORUDSAETNINGAR. Hovedrapport/Sammenfatning. Trafikforskningsgruppen - atv, Akademisk forlag, København.
- TRANSPORTATION IN AMERICA'S FUTURE (1977) POTENTIALS FOR THE NEXT HALF CENTURY, FINAL REPORT, PART 1. SOCIETAL CONTEXT. Stanford Research Institute, Menlo Park, Ca.
- TRANSPORTATION IN AMERICA'S FUTURE (1977) POTENTIALS FOR THE NEXT HALF CENTURY, FINAL REPORT, PART 2: TRANSPORTATION FORECASTS. Stanford Research Institute, Menlo Park, 1977.
- Tye, W.B. (1983) Fundamental Elements of a Marketing Audit for a More Competitive Motor Carrier Industry. TRANSPORTATION JOURNAL, (1983):Spring, 5-22.
- Utterström, C. (1980) ORGANIZATIONAL VISIONS, IDEOLOGIES AND THE COOPERATIVE MYTH - A STUDY OF MERGERS AMONG FARMER COOPERATIVES IN SWEDEN. The Swedish University of Agricultural Sciences. Uppsala.
- VTI:241 (1982) HUR KOMMER DATATEKNIKEN ATT PÅVERKA DE FRAMTIDA VÄGTRANSPORTERNA? VTI-rapport 241, Linköping.
- Wedin, J. (1982) SPELET OM TRAFIKPOLITIKEN. P A Norstedt & Söners Förlag, Stockholm.
- Weick, K.E. (1965) Laboratory Experimentation with organizations. Ingår i J.G. March (Ed): HANDBOOK OF ORGANIZATION, Rand McNally, 1965, Chicago.
- Weick, K.E. (1969) THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZING. Addison-Wesley Reading, Mass.
- Weick, K.E. (1974) Amendments to Organizational Theorizing. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, (1974):Sept, 487-502.

- Weick, K.E. (1974) Middle Range Theories of Social Systems. BEHAVIORAL SCIENCE, 19(1974):375-366.
- Weick, K.E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 21(1978):March.
- Welsh, J.A. & J.F. White (1981) A small Business is not a little big Business. HARVARD BUSINESS REVIEW, 59(1981):4, July/August, 18-.
- Westerberg, S. & P.J. Östberg (1965) KONKURRENS PÅ TRANSPORTMARKNADEN. SNS, Stockholm.
- Westerlund, G. & S.E. Sjöstrand (1975) ORGANISATIONSMYTER. Norstedt, Stockholm.
- Wiberg, R. (1978) TRANSPORTPOLITIKEN I EG. Svenska Vägföreningen, Stockholm.
- Widebäck, G. (1973(1970)) BUDGETERING. ETT MEDEL FÖR EFFEKTIV FÖRETAGSPLANERING. Andra upplagan. Bonniers, Stockholm.
- Wiesner, F.A. (1971) LEARNING PROFILES AND MANAGERIAL STYLES OF MANAGERS. M.Sc. Thesis, MIT. June.
- Wilson, G.W. (1980) ECONOMIC ANALYSIS OF INTERCITY FREIGHT TRANSPORTATION. Indiana University Press, Bloomington.
- Wirsäll, N.E. (1980) FRÅN SÄCKKÄRRA TILL DATAKASSA. Forskningsrapport nr 4, Marknadstekniskt Centrum, Stockholm.
- Woodward, F.H. (1972) MANAGING THE TRANSPORT SERVICES FUNCTION. Gower Press, London.
- Wortman, Jr, M.S. & F. Luthans (1975) EMERGING CONCEPTS IN MANAGEMENT. Second edition. MacMillan Publishing, New York.
- Wrightson, M.T. (1976) The Documentary Coding Method. Ingår i R. Axelrod (ed.): STRUCTURE OF DECISION. Princeton University Press, Princeton, N.J.
- Wyckoff, D.D. (1974) ORGANIZATIONAL FORMALITY AND PERFORMANCE IN THE MOTOR CARRIER INDUSTRY. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Wyckoff, D.D. (1976) RAILROAD MANAGEMENT. Lexington Books, Lexington, Mass.

- Wyckoff, D.D. (1979) TRUCK DRIVERS IN AMERICA. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Wyckoff, D.D. & D.H. Maister (1975) THE OWNER-OPERATOR: INDEPENDENT TRUCKER. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Wyckoff, D.D. & D.H. Maister (1977) THE MOTOR CARRIER INDUSTRY. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Wärneryd, K.E. (1968(1959)) EKONOMISK PSYKOLOGI. Natur & Kultur, Stockholm.
- YRKESCHAUFFÖRERS LEVNADS- OCH ARBETSVILLKOR (1979)
Transportarbetareförbundet. Stockholm.
- Zaleski, J. (1977) The Future of Truck-Haulage in Europe as seen from the point of view of Socialist Countries. GEO JOURNAL (1977):1.3, 91-98.
- Zalkind, S.S. & T.W. Costello (1962) Perception: Some Recent Research and Implications for Administration. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 7(1962):Sept, 218-235.
- Ågren, S. (1981) FÖR LÄSARNAS SKULL. Förlags AB Marieberg, Stockholm.
- Åkare 85 (1976) SYNUNKTER OCH FÖRSLAG KRING ÅKERINÄRINGENS UTVECKLING. Svenska åkeriförbundet, Stockholm.
- Österberg, D. (1978) SOCIOLOGINS NYCKELBEGREPP OCH DERAS URSPRUNG. Bokförlaget Korpen, Göteborg.



Lars-Olof Rask

Det strukturella armodet – organisationsteori för åkeriföretag

Med åkeriföretag som studieexempel har författaren utvecklat en teori om vad som styr små organisationers strategiska agerande.

Till grund för teorin ligger en långvarig interaktion som forskare, utbildare och konsult med åkerinäringens företag och organisationer. Han har inifrån kunnat studera såväl enskilda företag som sammanslutningar av företag.

Med hjälp av begrepp som inlärningsprocesser och verklighetsbilder, har ett antal företags strategiska agerande närmare kartlagts och analyserats. Särskilt har frågan om orsaker till konservativt strategiskt agerande penetrerats. Skillnader mellan de framgångsrika och de mer traditionella företagen diskuteras.

Författaren visar hur det enskilda företags struktur och den enskilda företagarens situation influerar de strategier man väljer. Branschens organisatoriska struktur ses också som en förklarande faktor.

Nyckelord i den teori som här presenteras är strategiformulering, strategigenomförande, gynnsamma och ogynnsamma strukturella villkor, strukturellt armod, strukturell rikedom och strategisk puls.

Lars-Olof Rask är forskare och lärare vid Högskolan i Växjö. Där har han sedan 1975 byggt upp en utbildnings-, forsknings- och konsultverksamhet inom området transportekonomi och materialadministration.



Studentlitteratur – ett förlag
inom **Utbildningshuset**

Box 141, 221 00 Lund. Tel. 046-30 70 70

ISBN 91-44-44031-6

 **acta**
WEXIONENSIA